



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

M.Eco, Ecological Tourism Project

Mestrado em Estratégia Empresarial

Orientador Professor Doutor José Manuel Fonseca

João Oliveira Ramos dos Reis

50026797

Lisboa, 5 de Junho de 2015



M.Eco, Ecological Tourism Project



Declaração de autoria

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade do(a) autor(a). Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Data

Assinatura

Agradecimentos

No decorrer do presente projeto académico, foram algumas as pessoas e entidades que, direta ou indiretamente, se tornaram também responsáveis pelo trabalho aqui figurado. Pessoas que, por interesse ou simplesmente por espírito de ajuda, se envolveram no projeto e me levaram a conseguir desenvolvê-lo de forma coerente. Assim, gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram para que fosse possível produzir este trabalho, que serve agora de ferramenta para a elaboração de um projeto mais sólido e consistente, que permita a prazo avançar com o projeto M.Eco.

Ao Professor Doutor José Manuel Fonseca e ao Professor Doutor Miguel Portugal, orientadores deste trabalho, pelo apoio, importantes contributos, sugestões e motivação que tornaram possível alcançar os objetivos.

Ao professor Doutor João Rosa, pelo seu interesse e auxílio à concretização deste projeto, sobretudo na área financeira.

À Alexandra Pólvora, da Câmara Municipal de Sesimbra, um muito obrigado, com especial destaque pelo seu incansável apoio, por todo o tempo que empenhou no auxílio ao desenvolvimento do projeto e por toda a motivação e confiança que me deu para acreditar no mesmo.

A todos os elementos da Câmara Municipal de Sesimbra envolvidos no projeto, pela sua disponibilidade e colaboração, particularmente aos elementos do Gabinete de Apoio ao Empresário e da Divisão de Gestão e Planeamento Urbanístico.

À Jular Madeiras e à Treehouse pelo seu apoio e colaboração, em todas as fases do projeto, pelo seu interesse, disponibilidade e dedicação demonstrados e pela disponibilização de toda a informação necessária, nos mais curtos espaços de tempo.

Ao Tiago Marques Neto e a todos os meus familiares, amigos e colegas que durante o decorrer do projeto foram fundamentais no progresso do trabalho, e no desenvolvimento de ideias importantes. Obrigado também por toda a motivação, apoio e dedicação.

Conteúdo

1	Sumário Executivo	9
2	Apresentação do Projeto	12
2.1	Apresentação sumária do projeto.	12
2.2	Apresentação dos promotores.....	13
2.3	Missão, objetivos e visão.....	13
2.4	Ponto de situação do projeto e resumo das atividades a desenvolver.	13
2.5	Motivação e objetivos promotores com o projeto.	14
2.6	Pontos críticos para o desenvolvimento do projeto.	15
3	Plano Estratégico	15
3.1	Análise estratégica.....	15
3.1.1	Mercado.....	16
3.1.2	Concorrência.	16
3.1.3	Consumidor.	18
3.1.4	Envolvente.....	21
3.1.5	Benchmark das melhores práticas.	21
3.1.6	PESTAL	22
3.1.7	Análise SWOT	29
3.1.8	Análise TOWS	32
3.2	Estratégia a seguir.	34
3.2.1	Proposta Diferenciadora de Valor (Objetivos Estratégicos do negócio).	34
3.2.2	Segmentação e Target.....	35
3.2.3	Posicionamento	36
3.2.4	Dimensão do investimento inicial.	36
3.2.5	Plano Operacional de Marketing (Marketing-Mix)	37
3.2.6	Estimativa dos Custos de Marketing	41
4	Organização e Recursos Humanos	41
4.1	Estrutura Orgânica (Organograma)	41
4.2	Recursos Humanos	42
4.2.1	Quadro de Pessoal	42
4.2.2	Política de Remunerações.....	43
4.3	Localização Geográfica.....	44
5	Análise Económico-Financeira.....	45
5.1	Pressupostos.	45

5.2	Volume de negócios.	46
5.3	Custos.	47
5.3.1	CMVMC – Custo das Matérias Vendidas e Matérias Consumidas.....	47
5.3.2	FSE – Fornecimentos e Serviços Externos.....	48
5.3.3	CCP – Custos Com Pessoal.....	49
5.3.4	Depreciações e Amortizações do Exercício	50
5.4	Resultados operacionais e de exploração	50
5.5	Plano de Investimentos.....	51
5.5.1	Imobilizado Incorpóreo e Corpóreo	51
5.5.2	Fundo de Maneio Necessário	51
5.6	Fontes de Financiamento.....	52
5.7	Plano Financeiro.	53
5.8	Demonstrações Financeiras.....	54
5.8.1	Demonstração de Resultados Previsional.....	54
5.8.2	Balanço Previsional	55
5.9	Análise de Viabilidade do Projeto.....	56
5.9.1	Mapa de Cash-Flows (FCFF + FCFE).	56
5.9.2	VAL, TIR e Payback Period.....	56
5.10	Análise de Sensibilidade.	57
5.10.1	Cenário Otimista	57
5.10.2	Cenário Mais Provável	58
5.10.3	Cenário Pessimista	59
6	CONCLUSÕES	60
7	Bibliografia.....	61
8	ANEXOS	65

Índice de Quadros

Quadro 1 - Pressupostos do projeto M.Eco	45
Quadro 2 - Volume de negócios projeto M.Eco.....	47
Quadro 3 - Custo das mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.	47
Quadro 4 - Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos.	48
Quadro 5 - Mapa de Custos com Pessoal	49
Quadro 6 - Mapa de Amortizações e Depreciações do Exercício	50
Quadro 7 - Mapa de Resultados Operacionais	50
Quadro 8 - Mapa de Ativos Fixos.	51
Quadro 9 - Mapa de Fundo Maneio Necessário.....	51
Quadro 10 - Mapa de Financiamento	52
Quadro 11 - Mapa do Plano Financeiro	53
Quadro 12 - Demonstração de Resultados Previsional	54
Quadro 13 - Balanço Previsional.....	55
Quadro 14 - Mapa de Cash-Flows.....	56
Quadro 15 - Avaliação do Projeto.....	57
Quadro 16 - Custos discriminados com o recheio das Unidades de Hospedagem	66
Quadro 17- Custos de licenciamento e urbanísticos.....	67
Quadro 18 - Principais indicadores e rácios	69

Índice de Figuras

Figura 1 - Quota de Mercado VS Receita Turística para Portugal.....	19
Figura 2 - Análise TOWS ao projecto M.Eco.	33
Figura 3 - Dimensão do Investimento Inicial	37
Figura 4 - Estrutura Orgânica.....	41
Figura 5 - Mapa de remunerações do projeto M.Eco para o ano 0.....	44
Figura 6 - Localização do projeto M.Eco.....	44

Lista de abreviaturas

CF	– Custos Fixos
CMVMC	– Custo das Mercadorias Vendidas e Mercadorias Consumidas
CSC	– Código das Sociedades Comerciais
CV	– Custos Variáveis
EBIT	– Earnings Before Interest and Taxes
FMI	– Fundo Monetário Internacional
FMN	– Fundo Monetário Nacional
FSE	– Fornecimentos e Serviços Externos
INE	– Instituto Nacional de Estatística
IRC	– Imposto sobre o Rendimento de pessoas Coletivas
IRS	– Impostos sobre o Rendimento de pessoas Singulares
IVA	– Imposto de Valor Acrescentado.
OMT	– Organização Mundial de Turismo
PBP	– Pay Back Period
PDM	– Plano Diretor Municipal
PENT	– Plano Estratégico Nacional do Turismo
PEST	– Político, Económico, Social, Tecnológico
PIB	– Produto Interno Bruto
PROTAML	– Plano Regional de Ordenamento do Território da Área Metropolitana de Lisboa.
QREN	– Quadro de Referência Estratégica Nacional
RAI	– Resultado Antes de Impostos
RAN	– Reserva Agrícola Nacional
REN	– Reserva Ecológica Nacional
RJIEFET	– Regime Jurídico de Instalação e Funcionamento dos Empreendimentos Turísticos
RJUE	– Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação
RMTCRAU	– Regulamento Municipal de taxas e Cedências Relativas à Administração Urbanística
STP	– Superfície Total Pavimentada
SWOT	– Strengths, Weakness, Opportunities, Threats
TIR	– Taxa Interna de Rentabilidade
TP	– Turismo de Portugal
UA	– Unidades de hospedagem
VAL	– Valor Atual Líquido
WACC	– Weighted Average Cost Of Capital

1 Sumário Executivo

O turismo em Portugal é, há muito, visto como um sector estratégico importantíssimo na economia nacional. Com base nesta premissa, muitos esforços têm sido feitos por parte de várias organizações e programas de orientação organizacional, com o objetivo de impulsionar os crescentes resultados positivos no sector do turismo português.

Portugal é um país com fortes atrativos para o turismo, sendo reconhecido internacionalmente pela sua cultura, sol e praias, valores que lhe valeram a distinção de oitava melhor marca de turismo do mundo pela conceituada Brand Finance. Não obstante, o país tem ainda muito que crescer a este nível, combatendo os efeitos da sazonalidade, criando infraestruturas que permitam uma maior acomodação turística, e, uma maior qualidade de produtos e serviços, sendo estes alguns dos pressupostos mencionados como objetivos do Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) para 2015.

O objetivo deste trabalho consiste em atestar a viabilidade de construir e desenvolver um complexo turístico, inserido numa vertente rural e ecológica, que permita, através da entrega de um serviço de valor acrescentado e em comunhão com parceiros estratégicos, criar uma marca e uma referência forte no sector ecológico, possibilitando ainda a criação de postos de trabalho e a dinamização local.

Executive Summary

Tourism in Portugal is, for a very long time now, a strategic section of the country's economy. By this premiss, many efforts have been made, by several organizations, to boost the ongoing positive results in Portugal.

Portugal is a country with major attractions for tourism, being internationally recognized for its rich culture, sun and beaches, values that earned it the distinction of eighth best brand in the tourism world by the acclaimed Brand Finance. However, the country still has much to grow to this level, fighting the effects of seasonality and creating infrastructure in order to enhance tourist accommodation, and a higher quality of products and services, which are some of the assumptions mentioned as objectives of the National Strategic Plan for Tourism (PENT) for 2015.

The aim of this work is then to attest the feasibility and possibility to build and develop a tourist complex, set in a rural and ecological manner, to allow, through the delivery of a value added service, and in communion with strategic partners, the creation of a brand and a strong reference, even allowing for the creation of jobs locally.



Palavras-Chave

Turismo

Turismo Rural

Alojamento Ecológico

Estratégia Empresarial

Plano de negócios

Projeto de viabilidade

2 Apresentação do Projeto

2.1 Apresentação sumária do projeto.

M.Eco é um projeto que visa atestar a possibilidade de criar um espaço de Turismo Rural e Ecológico, através da utilização de uma propriedade situada na zona do concelho de Sesimbra que dá pelo nome de Aldeia do Meco. A propriedade em questão disponibiliza uma área de aproximadamente 6 mil m² de terreno isolado, situado a aproximadamente 300 metros de uma das praias mais conhecidas e visitadas desta região. Rodeado por uma área florestal, o espaço conta ainda com um outro terreno anexo, de dimensão similar, em processo de aquisição, que poderá no futuro vir a ser importante para o desenvolvimento deste projeto.

A ideia primária consiste no aproveitamento deste recurso existente e inutilizado de forma a rentabiliza-lo, através da proposta de criação de um projeto de turismo auto-sustentável e ecológico capaz de criar riqueza local e postos de trabalho. O projeto centra-se na criação de um pequeno empreendimento turístico que possibilite a oferta de um serviço de hospedagem ecológica de qualidade superior, em wooden houses familiares, com a oferta de um espaço numa localização geográfica de valor acrescentado e rodeado também de ofertas complementares de serviços de laser, restauração, entre muitos outros.

A criação de um Eco projeto neste espaço é assim justificada, por um lado, pela possibilidade de construir localmente estruturas ecológicas, por outro, pela crescente adesão e procura turística por este tipo de empreendimentos. O Eco turismo e o Turismo Rural têm sido moda crescente nos últimos anos, com muitos consumidores de serviços turísticos a optarem por serviços Eco e rurais, em detrimento de outras ofertas e a prova disso mesmo é o aparecimento de algumas estruturas similares nesta região costeira. (Dados do Instituto Nacional de Estatística, 2013).

Assim, o M.Eco nasce como projeto para uma proposta de alojamento ecológico, num ambiente de praia- campo, com uma localização extraordinária, permitindo o contato com a natureza e com os animais que habitam o empreendimento, disponibilizando ainda outras atividades.

2.2 Apresentação dos promotores.

O projeto apresentado foi estudado e desenvolvido por mim, João Ramos dos Reis, estudante de Mestrado em Estratégia Empresarial na Universidade Europeia e Licenciado em Gestão de Empresas pela mesma instituição. Em parceria no presente projeto surgem também alguns nomes importantes para o seu desenvolvimento e ainda partes interessadas no mesmo.

Missão, objetivos e visão.

2.3 Missão, objetivos e visão.

Visão, Ser uma organização de Eco Turismo de referência no mercado, prestando um serviço de excelência, reconhecido internacionalmente, crescendo em parceria com outras organizações e ajudando estas a crescer também.

Missão, Oferecer experiências e serviços memoráveis, num conceito ecológico de alojamento moderno e geograficamente único com atividades envolventes variadas, em sintonia com a natureza e com a vida animal.

Objetivos, Criar uma oferta de serviços de referência baseada no alojamento ecológico, promovendo em simultâneo a oferta de serviços de bem-estar, lazer e diversão variados. Estabelecer uma ponte entre a procura e a oferta é também um objetivo, tendo por base uma proposta de alojamento natural, em contacto com o campo, com a praia e com os animais.

2.4 Ponto de situação do projeto e resumo das atividades a desenvolver.

Atualmente o projeto encontra-se numa fase de consolidação da ideia e de certificação da viabilidade económica. Já existem contactos com empresas do ramo através da Autarquia local e outras entidades, no sentido de certificar orçamentos e custos, bem como no sentido de negociar parcerias indispensáveis para o futuro. A empresa (ligada ao ramo das habitações modulares) que mais se encontra por dentro do projeto M.Eco, é a Jular Madeiras (Treehouse) que, pelo acompanhamento do Dr. Amaro José Santos, tem disponibilizado todos recursos necessários, prestando assim um grande apoio ao projeto.

A nível do licenciamento, existe uma ligação ao departamento urbanístico da Câmara Municipal de Sesimbra e ao gabinete de apoio ao empresário do mesmo município, no sentido de certificar e apurar, com rigor, todos os custos em que o projeto deverá incorrer para poder abrir as suas portas. Em marcha está também a angariação de apoio para oficializar, posteriormente, um pedido de subsídio às diversas entidades, através da autarquia. O contacto com os vários departamentos do município permitiu angariar informação indispensável, relacionada com o processo de licenciamento e financiamento, bem como com as autorizações necessárias e as infraestruturas a construir. A elaboração deste projeto servirá assim de ferramenta para a conceção de um planeamento mais sólido,

com o apoio das entidades que, de acordo com o PENT em vigor, auxiliam e agilizam a viabilização de projetos de turismo, criando mecanismos que permitem a abolição de barreiras legais aos avanços do projeto.

Ao nível das parcerias, e apesar do projeto não incluir espaço de restaurante, já existe uma ligação acreditada com a empresa Segredos da Terra, que se dedica à produção e venda de produtos regionais, no sentido de fornecer o empreendimento em serviços de catering, assegurando todas as refeições.

2.5 Motivação e objetivos promotores com o projeto.

Embora tenha nascido em Lisboa, sempre frequentei o concelho de Sesimbra por influência familiar. Ainda que continue a ter as minhas principais ligações na capital, trabalhei ao longo dos anos no sentido de criar uma ligação próxima com a localidade. Através do contacto com pessoas e de atividades, comerciais e não comerciais, fui conhecendo melhor a terra, as oportunidades e as limitações existentes. Tal conhecimento e ligação não são, porém, suficientes para a concretização desta ideia, pelo que se torna indispensável o desenvolvimento de um plano forte, consistente e sustentável que ateste a viabilidade do projeto em causa.

De há alguns anos a esta data, tenho vindo a fazer parte de muitos projetos locais, de diversos tipos, acompanhando de perto a evolução do turismo e das atividades comerciais da zona. Desde meados de 2009 que aqui desenvolvo um trabalho de intermediário entre oferta e procura de alojamentos de curto e longo prazo, adquirindo assim muitos conhecimentos relativos às necessidades do mercado.

Deste modo percebo que, a par da procura existente, existe também um sem número de limitações, assim como oportunidades por explorar. A motivação que me leva a este projeto é, principalmente, atestar a possibilidade de criar uma estrutura capaz de promover uma oferta diferente e variada, colmatando as lacunas e limitações do mercado, criando uma ponte entre um espaço acolhedor de alojamento e de atividades. Consequentemente, o projeto tornar-se-á uma forma de combater os efeitos negativos da sazonalidade, assim como uma oportunidade de criar novos postos de trabalho que potenciam a economia local. Igualmente importante é reconhecer a forte concorrência neste sector, a nível nacional e internacional, não esquecendo também outros fatores a considerar.

Sendo viável a oportunidade de criar um projeto deste nível, o mesmo ser-me-á útil para obter um posto de trabalho e um estilo de vida desejado no âmbito de um sector do meu interesse, criando e desenvolvendo em simultâneo atividades complementares, comerciais ou não, permitindo-me um contacto permanente com a natureza e com o campo.

2.6 Pontos críticos para o desenvolvimento do projeto.

Para o projeto em questão destacam-se alguns pontos que poderão condicionar o arranque e desenvolvimento desta atividade, não esquecendo a questão burocrática e legal, desenvolvida mais à frente. Como ponto fulcral para a concretização, destaca-se, em primeiro lugar, a necessidade da existência de um licenciamento por parte da Câmara Municipal de Sesimbra. Sem este, não será possível abrir uma atividade na área. No entanto, para que o projeto seja futuramente aprovado, é condição necessária a existência de um plano físico para avaliação. Outro ponto a ter em conta é o financiamento, que, a este nível, será indispensável quantificar primeiramente a soma dos custos totais resultantes do projeto em causa, para que, posteriormente, e depois de apurados, se possa atestar a auto sustentabilidade do projeto. Numa última fase, recorre-se a organismos de apoio ao investidor como o QREN, ou privados, apresentando o projeto em busca de apoio e cooperação financeira.

Sendo estes os dois grandes pontos limitadores do trabalho em questão, existem, contudo, outros pontos a ter em conta como, por exemplo, a dimensão da propriedade. Embora o terreno apresente uma dimensão considerável, presume-se que será uma mais valia obter também um terreno anexo, com uma área similar, que possibilite o aumento ou mesmo uma eventual duplicação da capacidade de hospedagem. Desta forma, a dimensão da procura poderia gerar benefícios para as contas da organização, bem como a possibilidade de criar no terreno estruturas que permitam uma oferta de novas experiências. Entre as mencionadas encontra-se, a título de exemplo, a construção de suportes que permitam ter no local uma variedade maior de animais, dando lugar ao conceito que se pretende atingir com mais visibilidade. Ao abrigo e salvaguarda de algumas normas diretoras de ordenamento territorial (presentes no tópico legislativo da presente tese), e sendo este um terreno com algum carácter privativo ao nível da construção como já mencionado, a ampliação da área de terreno permitiria também fazer frente à barreira da limitação da área de construção.

3 Plano Estratégico

3.1 Análise estratégica.

De forma a melhor compreender qual a posição estratégica em que se insere o projeto M.Eco, explora-se o meio envolvente externo à organização. Através de uma análise estratégica, cujo objetivo reside na identificação das variáveis suscetíveis de influenciar positiva ou negativamente a organização, torna-se possível identificar os pontos que podem ser aproveitados. Esta análise permite ainda perceber quais os fatores ameaçadores a ter em conta na formulação de estratégias defensivas.

3.1.1 Mercado.

Na atualidade, o setor do turismo, reconhecido em Portugal como um sector estratégico e importantíssimo para o país, representa cerca de 15,6% do Produto Interno Bruto (PIB). Este sector é também o responsável por cerca de 18,2% do emprego em Portugal, representando um número de postos de trabalho que ronda os 819 mil, quer direta (39 %) quer indiretamente relacionados (61%). Dados do World Travel & Tourism Council – Economic Impact 2013 – Portugal.

É indiscutível a importância do sector para o bom funcionamento deste “pequeno grande país” que, apesar de fortemente afetado pela crise financeira mundial, tem tido claros sinais de recuperação no que diz respeito ao sector do turismo. A comprovar a tendência está a previsão da Organização Mundial de Turismo (OMT) que refere um crescimento contínuo na ordem dos 3,3% nos próximos anos, até 2030.

Em Portugal, a balança de turismo português vai refletindo um progresso contínuo e acentuado desde 2009 (segundo dados do Banco de Portugal). Em boa parte, esta realidade resulta dos esforços conduzidos pelas organizações e entidades de turismo nacionais para a promoção externa do país e para a reorientação, adoção e incentivo de novos métodos organizacionais e tecnológicos, previstos pelo Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT). A missão deste organismo é desenvolver o turismo português e posicionar o país como um dos mais competitivos e atrativos destinos da Europa, possibilitando o encontro com a procura e alertando para novas realidades como por exemplo a necessidade de criação de parcerias. Este é um efetivo indispensável à sobrevivência de qualquer projeto de turismo. Estima-se que o impacto destes esforços conduza a um aumento significativo das receitas de turismo e da competitividade a nível global, aumentando também a riqueza do país num sector que é transversal a muitos outros.

3.1.2 Concorrência.

É necessário ter em conta que o nível de concorrência neste ramo é muito grande e variado, e que a análise a este tópico é muito importante para que possamos compreender a oferta existente. Através do seu estudo, podemos tirar partido dos pontos fortes, melhorando-os e reconhecer os pontos fracos, corrigindo-os. Para que se possa saber o que oferecer, a quem oferecer e a que custo disponibilizar os serviços em causa, devemos tomar em conta estes fatores de forma a conseguir criar vantagens competitivas e gerar atrativos para os consumidores.

Assim, é imperativo estudar a concorrência a nível nacional e a nível internacional, em função do *target* pretendido e do tipo de viagens pelas quais o consumidor cria preferências. Falamos, para título de exemplo, do turismo balnear, religioso, termal ou de montanha/florestal, cultural, sinérgico, entre outros.

Tratando-se de um Eco empreendimento turístico e de lazer, é necessário avaliar quais os aspetos e variáveis que um consumidor deste tipo de serviços tem em conta quando cria a necessidade de viajar. É importante saber quais as vontades que o levam a criar preferências entre um destino e outro, e,

dependendo da oferta, é possível trabalhar, estudando a possibilidade de adaptar a mesma à procura, criando essa ponte como ligação e garantido a preferência. Por outras palavras, descobrir quais os aspetos que um potencial turista de qualquer parte do mundo tem em conta quando cria o desejo de viajar.

A nível local, filtrou-se a pesquisa a um raio de interesse turístico que abrange não apenas a localidade onde o projeto se insere (Aldeia do Meco), mas também outras áreas geograficamente próximas e potenciadoras de condições similares, com empreendimentos semelhantes ao projetado na presente tese. Assim, temos também localidades como Sesimbra, Serra da Arrábida e toda a sua respetiva área de Reserva Natural.

Tal como a localidade onde se insere o projeto, também as supra mencionadas são sobretudo de turismo balnear, pelo que são fortemente marcadas pelos efeitos da sazonalidade. Por este motivo, hotéis e outros agentes de turismo, tentam diversificar as suas ofertas, combatendo este efeito. Não obstante, estes são também destinos de turismo de lazer e descanso, que conferem uma série de oportunidades inexploradas ou pouco divulgadas.

Quando falamos de concorrência na Aldeia do Meco, falamos de um consumidor de turismo sobretudo nacional. A este nível, a oferta disponibilizada pelos agentes de turismo local apresenta-se demasiado tradicionalista e limitada, sobretudo no que diz respeito a consumidores estrangeiros. A trabalhar nesta área, que engloba também o Parque Natural de Lagoa de Albufeira, e que compreende um área de cerca de 120 Km², as ofertas não são muitas. É possível encontrar pouco mais de 15 agentes de turismo registados e nenhum deles está orientado para o turismo estrangeiro e para as Tecnologias de Informação (TI's), ou mesmo para as atividades externas. Existem apenas algumas ofertas, ditas “tradicionais” de alojamento por parte de particulares, que cedem um espaço seu por um conjunto de noites de forma menos convencional. O menosprezo pelas TI's e a falta de foco no consumidor estrangeiro, ocorrem pelo facto da grande parte dos agentes em questão ser particulares que adaptaram as suas casas à possibilidade de alugar. Estes particulares, muitas vezes não registados, conseguem gerar proveitos sem grandes dificuldades face à demanda, conseguindo de alguma forma manter as suas ofertas e recursos em utilização sem grande necessidade de esforços maiores. A justificação deste facto pode assentar na clara falta de infra-estruturas turísticas, já que, em toda a extensão acima referida, existe apenas a Estalagem dos Zimbros, situada a poucos km's do Cabo Espichel. Este é o único operador de turismo verdadeiramente orientado para as TI's e para outros mercados. Presume-se então, a este nível, que o foco no público estrangeiro e a aposta em Tecnologias de Informação bem como outras estratégias, mais à frente citadas, confirmam à M.Eco alguma vantagem sobre a concorrência local, que pratica preços variáveis entre 40 e 450 euros por noite. Não existe, contudo, e até ao momento, nenhum Eco empreendimento de turismo similar ao projetado, pelo que o projeto verde se destaca neste ramo turístico.

Relativamente à área de Sesimbra, é possível encontrar outro tipo de operadores, com uma oferta de carácter mais hoteleiro, profissionalizado e orientado para o turismo. Sesimbra é um destino turístico muito procurado mas também muito sazonal. Aqui são já visíveis propostas pensadas e bem orientadas para o consumidor no sentido quer do alojamento quer das ofertas complementares, com forte aposta

gastronómica e em outras indústrias. Existe, portanto, uma maior preocupação nesta área em reduzir a distância entre o consumidor de turismo e a cultura local. Sendo um concelho e um destino de turismo balnear, Sesimbra apresentava, em 2009, uma percentagem de habitações para uso sazonal ou de habitação secundária de 37%.

(Segundo dados do relatório de diagnóstico e plano estratégico de Turismo do conselho de Sesimbra, Julho de 2009).

Esta realidade criou, no entanto, oportunidades para os agentes imobiliários da região que, cientes da disponibilidade imobiliária e da condição de muitas das famílias detentoras de imóveis de férias, apostaram na diversificação dos seus negócios, apostando no aluguer de habitações privadas para o mercado de férias de curta duração. Esta tipologia de negócio foi incorporada por muitas das imobiliárias locais e confere um outro tipo de “concorrência”, esta, diga-se, menos profissionalizada e orientada. Assim, e ao nível do conselho em questão, facilmente se encontram oportunidades no que respeita à oferta, com uma procura que parece estar equilibrada com a capacidade disponível. (Em 2007 contabilizava 680 camas no concelho.) A nível local, e embora focada num outro tipo de oferta hoteleira, parece ser Sesimbra a apresentar a maior disponibilidade e maior diversidade no que respeita ao tipo de oferta, não apostando porém em condições mais dispersas do ponto de vista da localização. Aqui, apesar do forte fluxo populacional em época alta, escasseiam alternativas campestres de alojamento. Os estabelecimentos de acolhimento concentram-se essencialmente na vila e praticam preços que entre, pensões, hotéis e outros estabelecimentos rondam os 35 e os 400 euros por dia, não considerando a época em questão.

3.1.3 Consumidor.

a. Consumidor nacional

Ao abrigo do PENT, o Turismo de Portugal tem realizado nos últimos anos um grande trabalho na promoção e divulgação de Portugal e de tudo aquilo que o país tem para oferecer. É inqualificável o trabalho desenvolvido pelo organismo na promoção e divulgação do país internacionalmente, mas também com campanhas internas de promoção para públicos residentes. O slogan “Vá para fora cá dentro”, foi um golpe brilhante de marketing e impulsionou tremendamente o turismo interno. Porém, associados à crescente procura interna estão outros motivos, como as questões de ordem financeira relacionadas, por exemplo, com o rendimento disponível das famílias. Estima-se que, em épocas de crise, um consumidor de serviços de turismo opte por um destino turístico perto do seu local de residência ou pelo menos dentro do país, de preferência em regimes de pensão completa, de forma a evitar a distância. Esta, por sua vez, é impulsionadora da compra de serviços de transporte e de um custo maior de fator multiplicativo, (uma vez que este aumenta em função do nº de elementos do agregado familiar deslocado.) Neste sentido, e a par da campanha acima mencionada, estima-se que a última crise financeira tenha sido impulsionadora da compra de serviços por cidadãos nacionais. Para este grupo de consumidores, o importante centra-se na capacidade de aproveitar o momento, processo

que, eventualmente, se traduzirá numa fidelização ao serviço prestado. Esta responsabilidade não é apenas de quem oferece o serviço, mas também dos agentes de turismo e do seu trabalho de promoção nesta área. No que diz respeito à população residente em Portugal, e segundo dados do INE, durante o ano de 2013, 37,9% da população, (correspondente a 3,98 milhões de residentes) realizou, pelo menos, uma deslocação para fora do seu ambiente doméstico por uma ou mais noites. Destes 37,9 %, estima-se que 30% do bolo corresponda a deslocações apenas para o território nacional, 3,5% para o estrangeiro, e 4,5% como a percentagem de residentes a realizar viagens quer para o estrangeiro quer para território nacional.

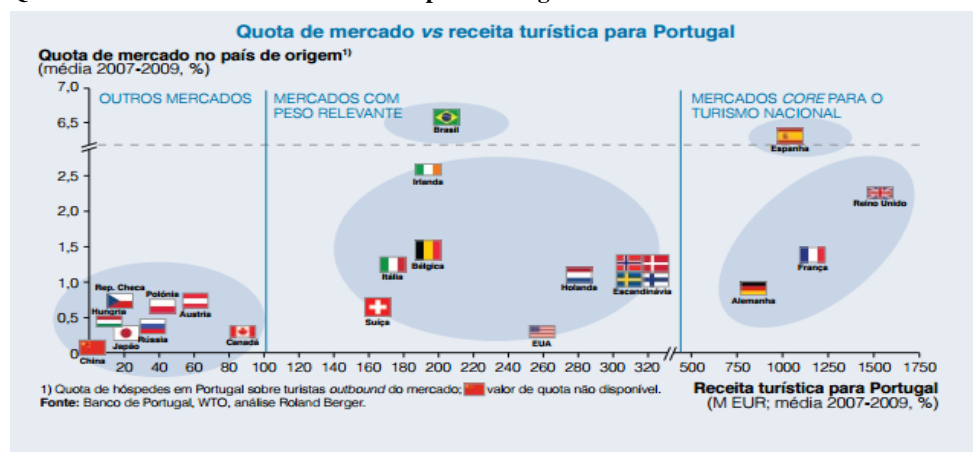
b. Consumidor estrangeiro.

No que se refere ao projeto apresentado, é desejável que se consiga angariar um *target* maioritariamente estrangeiro, oriundo sobretudo de mercados estratégicos como o Reino Unido, Holanda, Alemanha, França, Espanha, Brasil, entre outros. Neste sentido é importantíssimo o esforço do Turismo de Portugal na divulgação da sua mensagem no estrangeiro, vendendo o sol, a gastronomia, o clima, o mar, a hospitalidade, os recursos naturais e culturais e todas as excelentes características que Portugal como destino turístico tem para oferecer e que estão previstas no PENT 2007. Porém, de todos os impulsos que esta organização possa conseguir com as suas estratégias, é importante atingir este consumidor através das TI's, investindo sobretudo na divulgação, comunicação e apresentação do espaço M.Eco a todos os potenciais clientes, como já referido.

A par do PENT 2015, pretende-se que o *target* seja na sua maioria estrangeiro, com a proveniência acima definida que, (novamente segundo o PENT 2015), representa o grupo de países com maior impacto na receita turística portuguesa. Este plano estratégico, define, ainda em 2015, três grupos de mercados estratégicos para Portugal, segundo uma ordem de relevância na receita gerada. 1 – Mercados *core* (com grande peso na receita e entrada de divisas), 2 – Mercados com peso relevante (com uma receita de dimensão média, tais como Holanda, países escandinavos, EUA, Brasil, Irlanda, Bélgica, Suíça) e, por fim, 3 – Outros mercados (com um peso ainda reduzido na receita gerada como Canadá, Japão, Rússia, Hungria). Ver figura 1.

Figura 1 - Quota de Mercado VS Receita Turística para Portugal

Quota de Mercado VS Receita Turística para Portugal



Fonte: Banco de Portugal

Para este projeto, o interesse pelo turismo estrangeiro, (além da importância estratégica que este tem para Portugal e para a economia portuguesa), reside, na sua maioria, na capacidade de angariar consumidores com poder de compra mais alto, que estejam a par de todas as ofertas diferenciadoras do projeto e dispostos a pagar o justo valor pelos serviços oferecidos sem grande esforço financeiro. Desta forma, procura-se gerar receitas a nível local pela compra de outros serviços disponíveis, de forma autónoma ou através das parcerias existentes.

Tipos de consumidor de turismo

De modo a compreender melhor qual o tipo de target e consumidor desejado para o projeto, apresentam-se em seguida alguns tipos de turismo selecionados pelo TP;

Turismo Sénior – Tipo de turismo que valoriza essencialmente o conforto e o descanso. É um turismo que normalmente suporta um tipo de despesa mais elevado, e que pode ser complementado com ofertas gastronómicas, culturais e de saúde.

Turismo Saudável – Tipo de turismo que geralmente está associado ao bem-estar físico e à preocupação com o corpo. Este pode ser complementado com serviços de SPA, termas, mas também com atividades físicas e desportivas.

Turismo Júnior – Tipo de Turismo, geralmente ligado ao turismo de aventura, Ecoturismo, descanso, bem-estar físico e mental, complementado por atividades de aventura e ao ar livre, e também por outro tipo de atividades como por exemplo espetáculos culturais ou musicais em festivais.

Turismo de Eventos – Tipo de turismo que foca eventos culturais e ou espetáculos de música, exposições e similares, atingindo várias faixas etárias em função da tipologia de evento, atraindo camadas de públicos muito diferentes.

Turismo de negócios – tipo de turismo que impulsionado pela força da globalização dos serviços empresariais, possibilita a permanência em trabalho de colaboradores de organizações em empreendimentos de turismo, podendo ser por necessidade para o fecho de um negocio ou visita a clientes, fazer parte de uma pacote de recompensas por parte das organizações, ou ainda consistir numa forma privilegiada de realizar negócios, sendo esta uma realidade emergente.

Turismo urbano – marcado pela perceção de que o tempo para fazer uma viagem é limitado, fazendo os turistas optarem por estadias mais curtas mas com maior frequência ao longo do ano. Associado ao turismo sénior e jovem, este turismo complementa se com, atividades culturais, históricas e gastronómicas.

Mas o que realmente importa saber são os motivos que levam um determinado consumidor a optar por um destino e estabelecimento em detrimento de outros.

O tipo de turismo do projeto poderá também variar em função da altura no ano. Durante o período de verão espera-se um tipo de turismo misto e durante o inverno, de forma a combater a sazonalidade, poderá ser oportuno explorar o turismo saudável e jovem, promovendo os desportos náuticos, as atividades de ar livre e também o retiro espiritual.

3.1.4 *Envolvente.*

A sobrevivência de uma organização está relacionada com a capacidade que esta tem em trabalhar com a envolvente que a rodeia, ou seja, consiste na capacidade de cooperar e adaptar-se às realidades e ao contexto em que se insere. Assim, quanto maior for a capacidade de uma organização em se relacionar com o meio envolvente, maior será, também, a capacidade desta sobreviver e gerar proveitos superiores. Existem, na teoria, dois níveis de envoltentes ou contextos; um nível contextual, que está relacionado com um conjunto de fatores interligados, influencia, no longo prazo, a organização, como sendo um fator político, económico, social e tecnológico. O outro nível, o transacional, está relacionado com os agentes que interagem diretamente com a organização e que promovem influências no curto prazo, falamos de clientes, fornecedores, concorrentes, entidades governativas. Relativamente à envolvente contextual, remete-se para a análise ao mercado presente na Pág.16. No que respeita aos fornecedores, prestadores de serviços e produtos, (p.ex. cortesia e consumáveis), não parece existir necessidade de preocupação acrescida, pois, havendo a montante uma grande possibilidade de escolha, não existe um entrave ao normal funcionamento do empreendimento. Também aqui se encontram os fornecedores de atividades complementares e desportivas, que, a dada altura, poderão não fornecer os seus serviços por diversos fatores como o clima ou a estação do ano. Neste aspeto, é necessário considerar esta hipótese diante do cliente, de forma a não o deixar insatisfeito.

3.1.5 *Benchmark das melhores práticas.*

Dentro do conceito de recato e liberdade que se pretende atribuir ao presente projeto, encontram-se, a nível nacional, alguns projetos similares. Um plano de grande nível atrativo para um *target* não muito díspar do pretendido é o projeto Furnas *Lake Villas*. Com uma localização extraordinária em S. Miguel, Açores, este empreendimento ecológico com 10 anos de gestão familiar, tem como proposta diferenciadora um ambiente familiar e acolhedor, numa planície ampla e convidativa. Contando com 10 *Wooden houses* modernas, piscina e uma ampla vista sobre as montanhas de S. Miguel, este projeto encontra-se 100% isolado de tudo o resto, potenciando o mais puro contacto com a natureza. Devido ao distanciamento e à possibilidade de outras práticas, os proprietários criaram ainda uma nova empresa (picos de aventura), dedicada à prestação de serviços e atividades complementares (não exclusivo a hóspedes). Aqui, existem atividades de lazer em terra e no mar, como passeios a cavalo ou pedestres, canoagem, observação de aves e golfinhos, mergulho, escalada e golf. A estratégia consiste em oferecer aos seus clientes, bem como a terceiros, a possibilidade de realizar atividades variadas, dinamizando a ilha e aumentando o potencial desejo de um turista em consumir os seus serviços de hospedagem. Outras práticas que não podem ser esquecidas, embora hoje sejam já comuns em muitos empreendimentos, são o livre acesso a redes Wi-fi em todo o empreendimento (<http://www.furnaslakevillas.pt>).

Um outro projeto, assente também nos princípios requeridos para o M.Eco (e embora não seja construído pelos mesmos padrões, nomeadamente com casas de madeira), é o projeto Casas na Areia,

localizado em plena Reserva Natural do Estuário do Sado. Desenhadas pelo grupo Aires Mateus, as Casas na Areia consistem na reconstrução de antigas cabanas de pescadores, utilizando um conceito em que o chão é feito inteiramente em areia das dunas. A experiência “*Eco-Chic*” proporciona também aos seus hóspedes algumas atividades ao ar livre. O empreendimento disponibiliza os seus ativos pelo preço fixo de 600 €/dia, para uma estadia mínima de 7 dias em época alta e 500 €/dia para um mínimo de 3 dias na época baixa (<http://casasnaareia.com>).

3.1.6 PESTAL

De forma a poder trabalhar a envolvente externa à organização, recorre-se à conhecida análise PEST que incorpora um conjunto de variáveis da envolvente externa de uma organização e que a influenciam diretamente no longo prazo. Através desta “ferramenta” torna-se possível apurar eventuais ameaças e trabalhar as possíveis oportunidades existentes na envolvente. A sigla PEST corresponde a variáveis Políticas, Económicas, Sociais, e Tecnológicas, porém, à presente ferramenta, foram acrescentadas duas outras variáveis, sendo estas a Ambiental e a Legal (aprofundada no tópico 3.1.5), perfazendo assim o acrónimo PESTAL.

a. Político.

Portugal, país inserido na União Europeia desde 1986 e membro da moeda única desde 2002 é um país de carácter tipicamente ocidental, regido pela lei fundamental da Constituição, datada de 1976 (pós-revolucionária).

A sua soberania assenta em quatro órgãos fundamentais, são eles o Presidente da República (chefe de Estado), Assembleia da República (Parlamento/poder legislativo), Governo (poder executivo) e os Tribunais que representam o poder judicial.

Após a adesão à C.E.E. (atual U.E) e através da injeção de fundos comunitários, o país tem assistido a um crescimento e modernização generalizados, a par de uma constante estabilidade governativa, já que a alternância de partidos no poder não tem tido impactos significativos nas políticas adotadas.

b. Económico.

Após a mais grave crise financeira, desde a Grande Depressão de 1929, a economia portuguesa tem tentado reerguer-se. Enfrentou um ajustamento orçamental sem paralelo na história da democracia nacional, pautado por reduções salariais, cortes no investimento público e desemprego avassalador. O ambiente é, agora, mais tranquilo, tal como em toda a Zona Euro – exceção feita ao caso grego, mas diversas reformas continuam por implementar. A sustentabilidade do sistema de pensões domina o debate, mas o elevado endividamento, tanto privado como público, é o principal freio ao crescimento. O programa de expansão monetária do Banco Central Europeu – apesar de visar o aumento da inflação, veio dar um forte apoio, ao criar um ambiente de taxas de juro baixas nas obrigações soberanas da Zona Euro. Mas os tão necessários excedentes primários são ainda uma utopia para muitas das economias da união monetária. Se é certo que Portugal já o atingiu, é também que não o

fez de forma significativamente relevante para que tenha iniciado a tendência de redução da dívida pública. Desta forma, o foco recai sobre as medidas que serão implementadas no curto prazo. É que apesar de Portugal estar a prosseguir uma estratégia de financiamento agressiva, esta não é por si só, suficiente.

c. Socioeconómico.

Portugal é um país constituído por cerca de 10 milhões e 500 mil habitantes (dados INE 2013), onde se destacam algumas minorias étnicas, nomeadamente sul-americanos (maioritariamente brasileiros), leste europeus e ainda comunidades PALOP. O país consta na lista das nações com Índice de Desenvolvimento Humano muito elevado, à semelhança de todos os seus parceiros europeus, ocupando, em 2014, a 41^a posição num total de 187.

d. Tecnológico.

Com a denominada “era da informação”, o consumidor tornou-se cada vez mais informado e exigente. O acesso fácil a ferramentas como a internet promove, na ótica do comprador, um maior conhecimento acerca dos serviços e produtos a adquirir, criando assim consumidores inteligentes e ponderados, que estudam as melhores opções oferecidas para as suas necessidades. A nível internacional existe naturalmente uma concorrência muito grande e, neste sentido, importa apostar na diferença. Aproveitando as potencialidades que nos dias de hoje a internet proporciona, a grande maioria dos consumidores explora a rede em busca de sites globais de turismo para estimar, calcular e reservar as suas férias, comprando ou simulando através dos mesmos, as custas com os serviços vários de alojamento, transporte, alimentação, segurança e seguros. Deverão, com o passar dos anos, ser cada vez menos os consumidores que recorrem a agências de viagens físicas para marcar as suas férias e deslocações de trabalho. Este fenómeno surgirá naturalmente por via da consciencialização à facilidade de comprar e de escolher, sem esquecer as vantagens associadas ao recurso digital. É fácil comprar online, é prático, cómodo e seguro. Gera mais oportunidades e ofertas, quer na escolha da companhia, quer na escolha dos destinos, e ainda dispõem de serviços de *feedback*, onde podem tirar partido das experiências de outros utilizadores, para definir o destino turístico. Algumas companhias conhecidas a nível mundial para compra de serviços de transporte e/ou alojamento são por exemplo; *Booking.com*; *Hostel World*; *Trip Advisor*; *Sleeping Airports*; *HomeAway*; *eDreams*; *Trivago*; *Airbnb*, entre muitos outros.

Parece assim imperativo que, para atingir o sucesso, a visibilidade e, ainda garantir o consumo, qualquer operador de turismo, quer seja da área do transporte, ou do alojamento deverá recorrer a plataformas digitais e à tecnologia para apresentar e disponibilizar os seus serviços. Neste sentido é importante, numa primeira fase a promoção do país Portugal enquanto destino turístico de interesse, tentando destacar este país em todas as suas valias, ganhando a atenção dos consumidores de turismo com o apoio dos seus agentes. Esta é uma estratégia prevista no PENT e desenvolvida pelo Turismo de Portugal, (entre outras instituições), com o propósito de gerar a visibilidade necessária para conseguir angariar turismo, e todos os benefícios que lhe estão inerentes, importantes para fazer mexer os serviços nacionais e ocupar a capacidade dos vários serviços. Em suma, um projeto como o

apresentado terá, de forma obrigatória, que se fazer apresentar em todas as plataformas digitais possíveis, devendo apresentar também um site próprio que preveja todas as suas ofertas e *feedback* dos clientes.

Não obstante, e porque a tecnologia não se resume apenas a plataformas digitais e a internet, o projeto deverá recorrer também às possibilidades que esta oferece para otimizar os consumos energéticos, assim como gerar energia através da utilização de sistemas de aquecimento de água de forma renovável, reduzindo os custos inerentes à compra destes últimos a terceiros. Entre outras, tais medidas tecnológicas vêm previstas na variável ambiental da presente ferramenta PESTAL.

e. Ambiental

Os problemas ambientais são, hoje em dia, uma das grandes preocupações para os principais governos mundiais. Assim, e a par de muitas das regulamentações criadas sobre a temática da sustentabilidade ambiental, muitos dos operadores de turismo começaram a assumir uma postura de responsabilidade ambiental. Assim, para um operador de turismo que ofereça serviços de alojamento, ter um cuidado e preocupação para com o ambiente poderá gerar ganhos, desde que o cliente se mostre agradado. Entidades como a OMT ou o Turismo de Portugal estão cada vez mais presentes na vida dos operadores de turismo, com o intuito de os informar e consciencializar sobre boas práticas ambientais, sensibilizando os empresários para as vantagens que poderão advir. Além de uma imposição, diplomada e legislada pelos principais órgãos de turismo e governos, a boa gestão de recursos poderá também estar associada a uma redução de custos, por vezes bastante significativa no mapa financeiro de uma organização.

“O desenvolvimento sustentável do turismo, segundo a OMT, deverá conciliar as necessidades dos turistas de hoje e das regiões de acolhimento e simultaneamente proteger e criar oportunidades para o futuro, sendo encarado como um meio de gestão dos recursos que responda às exigências económicas, sociais e estéticas, preservando a integridade cultural, os processos ecológicos essenciais e a diversidade biológica.” (Desempenho Ambiental do Alojamento em Portugal 2013/ Boas Práticas nos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos e Apartamentos Turísticos)

Sendo este um projeto de alojamento ecológico, seria então de esperar que, não apenas pela tipologia de alojamento que o projeto apresenta (da qual se esperam creditações legais quanto à construção sustentável) que se apresente uma responsabilidade para com o desenvolvimento ambiental sustentável mais profunda. Esta preocupação pode ser assumida pelos operadores turísticos através da utilização eficiente da energia e da água, bem como da sua captação através de energias renováveis e ainda através do recurso a boas práticas na gestão de resíduos. Para o projeto M.Eco apresentam-se neste tópico algumas das práticas de sustentabilidade ambiental que se pretendem adquirir e que, de acordo com os diplomas do turismo de Portugal para a certificação energética, lhe poderão garantir, no futuro, a certificação energética e ambiental e todas as vantagens a esta inerentes.

No que respeita à utilização de energias renováveis, os módulos de alojamento da M.Eco, encontram-se equipados pelo construtor com painéis solares fotovoltaicos. Estes convertem a energia solar em eletricidade passível de ser aproveitada domesticamente, tendo uma eficiência de produção

condicionada pela luminosidade existente na região. Segundo a empresa EnergiaLateral.pt, Portugal conta com aproximadamente 2500 horas de sol por ano, o que representa cerca de 29% do total das 8760 horas anuais e torna Portugal um país com características ótimas para o recurso a energia solar. Assim, cada módulo está equipado com 2 painéis solares fotovoltaicos de 1m² cada e com uma eficiência ou taxa de conversão energética de conversão de 15%, capazes de produzir, em condições médias de luminosidade, de 160 até 300 watts por hora em condições de luminosidade favoráveis. A manutenção dos aparelhos é praticamente nula e a durabilidade dos painéis é de aproximadamente 25 anos. Apesar do consumo de energia momentâneo poder ser, em determinadas horas, superior ao consumo de energia produzido pelos painéis solares, este não implica um problema de inutilização de recursos, pois a energia produzida ao longo do dia é armazenada em bancos de baterias de grande amperagem e descarga lenta, que armazenam a diferença entre a energia produzida e a consumida. Para além da instalação de painéis solares, em cada módulo de hospedagem, que apenas por razões estéticas se encontraram colocados nos respetivos módulos da M.Eco, foi elaborado um estudo por técnicos especializados, onde consta que, a energia produzida por todos os 18 painéis, deverá ser armazenada num banco de baterias de grande amperagem comum. Esta medida permitirá otimizar o consumo de energia externo, aproveitando a energia produzida nos módulos não ocupados, valendo-se assim de toda a capacidade produzida, sendo certo que a armazenagem é, em todo o caso, limitada. Segundo a organização energialateral.pt a produção de energia varia consoante a época do ano mas, numa base anual o valor médio diário de angariação de energia solar para um dispositivo com uma taxa de conversão ou eficiência de 15% é de 700 watts/dia, pelo que cada painel deverá produzir 255,5 Quilowatt/ano, cada módulo 511 Quilowatt/ano e 42 Quilowatt/mês. No total os 18 painéis produziram cerca de 4 600 Quilowatt/ano.

Já no que respeita à utilização eficiente da energia vs água, os painéis solares acima mencionados dispõem ainda de um reservatório termoacumulador que armazena 200lts de água por módulo.

Outras práticas a ter em conta no projeto M.Eco são também;

- Sistema de aquecimento e arrefecimento de classe energética A, com sistemas inteligentes que desligam os aparelhos com a abertura de janelas.
- Dispositivos e tomadas elétricas acionadas por cartão.
- Isolamento térmico no interior das paredes dos módulos e caixilharia com propriedades térmicas.
- Utilização da água do furo (já existente), para todos os fins em que a água potável não é requisito obrigatório.
- Torneiras com dispositivos de temporização.
- Autoclismos de baixo consumo.
- Gestão dos resíduos e separação dos lixos para reciclagem, através da disponibilização dos respetivos contentores no parque e nos módulos de hospedagem.
- Sistemas inteligentes de rega.

f. Legal

A componente legal é dos fatores mais importantes a considerar na implementação do projeto apresentado. Nas várias áreas da legalidade em que o projeto se insere, a área mais crítica no que respeita a este projeto é aquela que regula o direito interno e limita o licenciamento e a possibilidade de criar instalações e edificações para fins comerciais. No entanto, para melhor sustentar este tópico, aborda-se, para além do direito interno, o código das sociedades comerciais (no que respeita entre outros ao tipo de sociedade), bem como o Código do trabalho, ou o do rendimento das pessoas coletivas, entre outros em anexo.

Relativamente ao tipo de sociedade comercial, em suma, e segundo o previsto no art.1º CSC (código das sociedades comerciais), as sociedades comerciais, ao abrigo da legislação nacional, deverão ter necessariamente por objeto a prática de atos de comércio, devendo revestir um tipo de sociedade ao abrigo do presente código, que prevê, entre outros tipos, a sociedade por quotas, (art.197º, CSC). Este tipo de sociedade, previsto então no presente código, apresenta-se o mais favorável ao projeto em questão, estando o capital dividido por quotas e sendo os sócios deliberadamente responsáveis por todas as entradas convencionadas no contrato social. Os sócios, (salvo disposto no art.198º do CSC), não respondem para com credores pelas dívidas da sociedade, devendo estas ser saldadas através do património social. Este tipo de sociedade prevê a denominação da firma no art.200º CSC, onde, segundo o mesmo art, Alínea 1, poder-se-á escolher o nome da firma, desde que, no final, o nome em questão seja acompanhado pela abreviatura Lda. ou pela expressão “limitada”. Assim, e ainda que sujeito a alteração, por questões estratégicas e de marketing, no que respeita ao impacto que um nome pode ter num *target*/mercado específico, sugere-se o nome comercial M.Eco Village Lda. Fomentando no cliente final a ideia de pequena aldeia dentro de um complexo turístico.

Segundo o art.201º CSC, o tipo de sociedade em questão não poderá ser constituído com um capital inferior a 5 000 € por parte dos sócios, não podendo também ser reduzido posteriormente. Relativamente aos tipos de entrada estas estão previstas no artigo seguinte (art.202º CSC) que prevê que não poderão ser admitidas contribuições de indústria por parte dos sócios, devendo estes fazer as suas contribuições de entrada mediante o pagamento em dinheiro ou entrada em espécie, entradas estas que, de acordo com o art.28º CSC (verificação das entradas em espécie deverão ser sempre alvo de um relatório efetuado por um revisor oficial de contas, sem interesse na sociedade e designado por deliberação dos sócios na qual estão impedidos de votar os sócios que efetuam a respetiva entrada de bens diferentes de dinheiro. A constituição de empresa gera encargos que rondam os 400 euros.

Relativamente ao código do trabalho, todos os colaboradores deverão ter contrato de trabalho estabelecido segundo a legislação em vigor, e respetivo código, o horário de trabalho não deverá exceder as 8 horas por dia, bem como não deverá exceder também as 40 horas semanais, com as devidas exceções feitas ao art. 162º/163º do Código do trabalho. Deverão também ser afixados com a brevidade necessária os respetivos horários semanais e as escalas de trabalho de cada colaborador. De acordo com o presente direito do trabalho respeita-se também questões relacionadas com a higiene e segurança no trabalho, previstos no art.273º CT, onde se prevê que o empregador deve condições de higiene e segurança aos seus colaboradores, para este efeito e sendo também obrigatório por lei (Lei

n.º 98/2009 de 4 de Setembro), os colaboradores estão também abrangidos num seguro de proteção de colaboradores, pago pela organização.

O sector em que se insere o projeto é abrangido por um conjunto de legislação muito denso, criando barreiras legais e burocráticas muitas vezes dificilmente ultrapassáveis, por este motivo a legislação tem sofrido mudanças através do apoio do turismo de Portugal e do PENT, para tornar o turismo português um serviço de excelência assente na oferta de condições extraordinárias abertas ao mercado internacional abolindo por outro lado barreiras legais a novos projetos de investimento. Para que o projeto M.Eco possa ser considerado um projeto de turismo rural e ser licenciado, deverá respeitar os requisitos previstos na lei, entre outros diplomas como:

- Regime Jurídico da Instalação, Exploração e Funcionamento dos Empreendimentos Turísticos RJIEFET- Decreto-Lei 39/2008, de 7 de Março alterado pelo Decreto-Lei 228/2009, de 14 de Setembro e pelo Decreto-Lei n.º 15/2014 de 23 de Janeiro. (Este diploma segue como prioritário na sequencia de licenciamento do projeto).
- Regime Jurídico da Urbanização e Edificação RJUE – Decreto-Lei n.º 555/99, de 16 de Dezembro. (Este decreto lei, segue na sequencia da legislação habilitante ao empreendimento, previsto pelo Regulamento Municipal de Taxas e Cedências da Administração Urbanística camara Municipal de Sesimbra).
- Requisitos mínimos das instalações e do funcionamento dos empreendimentos de turismo no espaço rural - Decreto Regulamentar n.º 13/2002, de 12 de Março.
- Tipologia de estabelecimento turístico para licenciamentos - Decreto-Lei n.º 54/2002 de 11 de Março (estabelece a tipologia de Turismo rural ao projeto M.Eco).
- Obrigatoriedade de Identificação comercial de empreendimentos de turismo - Portaria n.º 25/2000 de 26 de Janeiro.
- Obrigatoriedade de existência de livro de reclamações - Portaria n.º 896/2008 de 18 de Agosto.
- Sinalética obrigatória e facultativa para empreendimentos de turismo - Portaria n.º 1068/97 de 23 de Outubro. Ao abrigo do Decreto-Lei n.º 167/97, de 4 de Julho, do Decreto Regulamentar n.º 38/97, de 25 de Setembro.
- Regime de preços liberalizados dos serviços hoteleiros – Portaria 1219/93 de 19 de Novembro
- Regulamentação do regime jurídico da instalação e do funcionamento dos estabelecimentos hoteleiros - Decreto Regulamentar n.º 16/99, de 18 de Agosto.
- Base das políticas públicas de turismo e definição dos instrumentos para a respetiva execução - Decreto-Lei n.º 191/2009 de 17 de Agosto de 2009
- Custas de licenciamentos e outras taxas municipais - MUNICÍPIO DE SESIMBRA Regulamento n.º 180/2013.
- Condições de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho - Decreto-Lei n.º 441/91 de 14 de Novembro

- Procedimento para pedido de licenciamento dos empreendimentos turísticos - Portaria n.º 1064/97, de 21 de Outubro.

A par da legislação acima mencionada, e para melhor elaborar o plano financeiro bem como para assegurar os custos relativos à legalização do espaço, surge a necessidade de calcular as taxas relativas aos licenciamentos e alvarás necessários. Mais importantes (custos estimados cedidos pelo departamento urbanístico da Câmara Municipal de Sesimbra, e presentes em anexo). Estes últimos seguem previstos no Regulamento Municipal de Taxas e Cedências Relativas à Administração Urbanística, previstas no já mencionado Regime Jurídico da Urbanização e Edificação RJUE – Decreto-Lei n.º 555/99, de 16 de Dezembro. Este regulamento chamado Regulamento Municipal de Taxas e Cedências Relativas à Administração Urbanística (RMTCAU) remete também no seu artigo 2º (Áreas do concelho) para a utilização do Plano Diretor Municipal (PDM), que em suma diz respeito à legislação orientada para a organização do município, no que respeita à utilização e referência espacial dos solos que ao município pertencem, identificando redes urbanas, de transportes ou equipamentos, de captação de recursos, de tratamentos e de água e ou abastecimento entre outros, podendo assim também limitar possíveis construções e projetos em determinadas áreas. Assim o PDM controla e organiza o município segundo as regras nele aprovadas. Este documento prevê também, além de outras disposições, alguns dos requisitos mínimos à construção bem como o cálculo de taxas, índices de construção e licenciamento no município.

Assim, de acordo com a caderneta predial urbana da propriedade onde o projeto se insere e no que ao PDM em vigor respeita, o artigo pertence à classe de espaço (espaços residenciais H1), previsto no art.º 101/ H1. Este artigo calcula a densidade habitacional máxima permitida que não poderá exceder as 20 UA (unidades de alojamento) por Hectare, bem como o índice máximo de construção permitido que é de 30%, para construções com o máximo de dois pisos. Assim temos que para o terreno em questão de 5700 m², o máximo de unidades de alojamento (incluindo o espaço de receção), não poderá ser superior a 11 unidades. $((5700\text{m}^2 \times 20 \text{ UA max.}) / 10.000 \text{ m}^2)$.

Ainda relativamente ao PDM, recorre-se ao art.º 27 (Espaços turísticos) do capítulo III, secção 2 – concha de Sesimbra, para identificar a área de construção bem como programa apresentado para a área em questão. Art.º 27 /2 – Espaço turístico T04, onde se diz; “ empreendimento turístico, não sendo permitido o loteamento, devendo os espaços naturais incluídos na propriedade ser abrangidos pelo estudo a apresentar e destinados a lazer, devendo ter uma STP (superfície total pavimentada), \leq a 5000 m².

O Processo de licenciamento, segundo a lei que atualmente vigora, deverá ser antecedido de estudos e projetos sólidos, com o apoio das respetivas autarquias, às quais se poderá requer pedidos de informação prévios. Assim e de acordo com a legislação atual, as taxas principais a pagar, relativamente a legalização e construção do espaço turístico apresentam-se no RMTCAU e representam 22.427,78€ incluindo despesas de licenciamento à exploração da atividade de turismo.

3.1.7 *Análise SWOT*

A SWOT é uma ferramenta de Gestão utilizada para fazer a análise ao ambiente interno e externo em que se insere o projeto e surge como plataforma indispensável ao planeamento estratégico do mesmo. Com esta ferramenta pretende-se agrupar o conjunto de Oportunidades e Ameaças, Forças e Fraquezas que englobam o projeto M.Eco, utilizando-as para prever a estratégia, posicionar o projeto e criar planos contingenciais.

a. Oportunidades.

- A nível das oportunidades em que o projeto se insere, temos;
- Localização turística de relevo e reconhecida.
- Possibilidade de captação de turismo estrangeiro com alguma vantagem sobre a concorrência existente.
- Forte fluxo turístico na região nos períodos Primavera e Verão.
- Existência de um conjunto várias de atividades e empresas de aventura e desportos ao ar livre.
- Cultura gastronómica, potenciadora de turismo gastronómico a todos os segmentos.
- Ligação praia, mar.
- Interesse crescente por parte da procura por empreendimentos de ecoturismo.
- Facilidades de acesso à capital, potenciadoras de oportunidades para o turista, que poderá explorar outros destinos simultaneamente.
- Espaços hospitalares de fácil acesso a poucos minutos de Lisboa.
- Acesso rápido a vias rodoviárias principais, e a principais portos de transporte de Lisboa e Setúbal, como sendo por exemplo o Aeroporto de Lisboa a cerca de 40 minutos (fator importantíssimo para a captação de mercados internacionais).
- Espaços verdes para a prática de desportos vários, espeleologia e visionamento de aves (existência de centros de vigia e controlo de aves raras).
- Espaços Culturais como o Castelo de Sesimbra, o Farol e o convento do Cabo Espichel entre outros.
- Grande Hospitalidade por parte dos residentes.
- Sector ecológico turístico em crescimento e com forte aceitação pelos municípios.
- Subaproveitamento da realidade da procura turística existente pelos vários agentes de turismo da região, detentores de negócios ainda tradicionais.
- Preços da oferta turística local, acima da média nacional, afastando as camadas mais jovens.
- Notoriedade do “meco” como marca associada a conceitos naturistas e de liberdade, recato e paz espiritual.
- Possibilidade de dinamizar o comércio local em parceria com o projeto.
- Existência de infraestruturas municipais e públicas para práticas variadas.
- Criação de parcerias com organizações do mesmo conceito em outros espaços geográficos internacionais.

b. Ameaças.

- Questões burocráticas e legislativas, complexas e limitadoras.
- Empreendimentos turísticos naturalmente sujeitos a licenciamento, por parte do município de Sesimbra, com processos de licenciamento longos.
- Inexistência de uma estratégia de desenvolvimento turístico integrada para a zona.
- Graves deficiências ao nível do saneamento na região, passíveis de afetar a prazo o ecossistema e a imagem turística.
- Falta de qualificação nos serviços de comércio local.
- Falta de alojamentos de carácter “low-cost” dirigidos aos estratos mais jovens.
- Existência de troços pedestres costeiros e arribas fósseis com falta de segurança e instáveis.
- Pouca atenção da autarquia local a esta região que lhe é pertencente, o que confere por outro lado à região uma condição mais natural.
- Município de Sesimbra sobrecarregado com a entrada de projetos de turismo, podendo algum ter carácter similar, o que confere a possível existência de novos players.
- Falta de diversificação e dinamismo da atividade económica.
- Sazonalidade.
- Diminuição dos tempos de hospedagem por diferentes motivos.

c. Pontos fortes.

- Localização do terreno a poucos metros da praia das Bicas (Meco).
- Localização numa área florestal isolada, potenciadora de oportunidades de descanso e lazer.
- Grande extensão territorial e excelente enquadramento orográfico.
- Forte capacidade de ligação a atividades complementares para vários segmentos (passeios pedestres, Btt, moto4 ou passeios de jeep, entre Lagoa de Albufeira e a Serra da Arrábida, Desportos náuticos como, mergulho recreativo e técnico, caça submarina, Bodyboard, Surf, Kitesurf, windsurf, pesca desportiva e canoagem, entre outros como observação de aves na Reserva Natural e passeios culturais por exemplo.
- Forte ligação por parte dos promotores, à terra, aos habitantes locais, bem como aos estabelecimentos públicos do município, assim como conhecimento acerca da região, das suas necessidades e oportunidades.
- Capacidade e utilização de TI's como forma potenciadora de oportunidades e promoção.
- Utilização de estruturas modulares, num segmento luxury e amovíveis. Possibilitando ainda o aumento a capacidade instalada no futuro, com construção de novos “módulos” em espaços temporais curtos sem prejuízo de encerramento temporário do empreendimento.
- Oportunidade de ter animais ditos selvagens, gerando oferta diferenciada diante do consumidor.
- Facilidade de acessibilidades.
- Consolidação da marca “Meco” como destino típico de lazer, desporto e liberdade.

- Possibilidade de operar preservando o habitat e a vertente natural.
- Possibilidade de dinamizar a os produtos tradicionais da terra em parceria com o projeto.
- Proposta de manutenção de contacto com os clientes, e proposta de free talk Chat, para potenciais e novos clientes, trabalhando este estrato no sentido de cativar a oferta (por vezes a informação contida apenas em site, poderá ser escassa e ou levar a lacunas na informação e a questões importantes por parte do consumidor, que poderão ser ultrapassadas com recurso a free chat ou comunicação Skipe, e trabalhadas sob ponto de vista do empreendimento para apurar as inseguranças dos consumidores e reagir de forma estratégica incentivando estes à compra, pelo que é importante a constante disponibilidade deste serviço.
- Módulos com duas camas duplas + sofá cama duplo, podendo acomodar até dois casais e duas crianças por módulos, tendo ainda a possibilidade de berçário.
- Utilização de energias renováveis como painéis solar. E outros sistemas como termo acumuladores.

d. Pontos Fracos

- Área de inserção do terreno, rodeada a Noroeste por programas de preservação natural e instrumentos de ordenação territorial, devido à existência de condições naturais excelentes, consagradas no PROT-AML (Plano Regional de Ordenamento do Território da Área metropolitana de Lisboa). Entre as quais se inserem os programas, Rede natura 2000, Rede nacional de áreas protegidas, Pooc Sintra-Sado, RAN, REN, que embora não afetando a propriedade em questão poderão ser limitadoras quanto ao licenciamento pela proximidade.
- Propriedade dividida por parcelas, onde uma parte das mesmas a noroeste se encontra inserida no PDM (plano diretor municipal), inviabilizando na área afetada a capacidade de construção e licenciamento para fins de empreendimento de turístico. Reduzindo assim a área disponível que será no entanto limitada por questões legislativas (ver tópico sobre legislação). O remanescente terreno poderá no entanto ser aproveitado para outros fins.
- Eventual necessidade de ter de escolher outro terreno para projetar o empreendimento.
- Forte concorrência exercida por outros destinos turísticos, mais desenvolvidos e apreciáveis, como costa vicentina, zona costeira de Odemira e Comporta detentores de maior dinamismo e promoção.
- Falta de sinalética material por parte do município para trilhos pedestres e culturais na zona.
- Na primeira fase do projeto existência de um “módulo” de receção com sala de estar mas sem zona de restauração, compensada pelo serviço catering complementar a realizar pela empresa segredos da terra, de forma independente.

3.1.8 *Análise TOWS*

A análise TOWS, consiste numa ferramenta importante e que permite cruzar os dados dos quatro quadrantes da análise SWOT, Ameaças e Oportunidades, Fraquezas e Pontos Fortes. Ao cruzar a informação entre dois quadrantes é assim possível, perceber e compreender melhor a realidade em que se insere determinada organização, facilitando assim através desta ferramenta a possibilidade criar e delinear estratégias para o futuro. Cada cruzamento entre as quatro rubricas permite desenvolver estratégias, ofensivas ou defensivas em função da natureza das informações. Do cruzamento entre oportunidades e pontos fortes, esperam se por exemplo decisões e a criação de estratégias de desenvolvimento e aproveitamento das circunstâncias alavancando competitividade, já do cruzamento entre as ameaças e os pontos fortes, esperam se por exemplo estratégias defensivas, estas poderão trazer para a empresa alterações profundas na sua estrutura, mas deveram considerar estratégias como, a manutenção da empresa em determinado mercado, manutenção da quota, otimização de custos. Entre outros. No cruzamento entre as oportunidades e os pontos fracos, deveram criar se estratégias que permitam aproveitar as oportunidades emergentes ainda que revistam esforços acrescidos. Por fim e na situação contrária, em que se cruza o ambiente ameaçador com os pontos fortes de uma organização, é necessário criar estratégias que possibilitem alterar (se possível) o ambiente em que a empresa se insere a favor da mesma. A verdadeira importância desta ferramenta centra-se na possibilidade de, para a realidade encontrada criar soluções estratégicas que conduzam a um sucesso organizacional superior pelo que se torna de alguma forma indispensável nos dias de hoje.

Na análise TOWS à organização M.Eco, obtemos as seguintes questões a ter em conta para o futuro.

Figura 2 - Análise TOWS ao projeto M.Eco.
Análise TOWS ao projeto M.Eco.

TOWS	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	<p>Do cruzamento entre estas duas rubricas, salienta-se a necessidade de criar estruturas de comunicação que permitam partilhar de forma eficiente as condições extraordinárias em que o empreendimento se insere, fomentando a existência de canais de distribuição e comunicação como estratégia para passar a mensagem de empreendimento praia/campo num ambiente isolado e de refugio, com capacidade de concretização de atividades variadas, promovendo também as parcerias existentes através de links para os quais deveram também ser remetidos. Aproveitar as TI's de forma a captar o turismo estrangeiro que confere procura mas para os quais não existe "hospedagem" qualificada. Promover a oferta ecológica e o contacto com a natureza, promovendo também o contacto através de online chat disponível em determinado horário, antes e pós hospedagem. Para o turismo exterior, assegurar e promover um serviço complementar que possibilite a deslocação (Aeroporto/ M.Eco e vice versa por exemplo), de forma a angariar turismo que de outra forma poderia não optar por esta oferta, promovendo também a existência de facilidades ao nível das acessibilidades das autovias a centros urbanos, zonas comerciais, e espaços médicos e hospitalares. Transmitindo sobretudo para o turismo sénior algum conforto na compra do serviço.</p>	<p>A não existência de área de restauração, poderá determinar a decisão do potencial consumidor dos serviços, M.Eco, por este motivo também deverá ser feito um esforço acrescido no sentido de bem equipar as cozinhas dos módulos e, para os que desejem comer fora, aproveitar para promover os produtos da terra no mini bar do empreendimento, aproveitando também para dinamizar a forte oferta gastronómica da região e produtos locais, nos respetivos estabelecimentos de venda. Atendendo também a falta de sinalética existente na região, que permita a deslocação e visita dos hóspedes aos mais belos recantos da região, quer de carro, quer a pé ou de bicicleta (bicicletas estas que deverão ser disponibilizadas aos hóspedes de forma gratuita mediante requisição prévia), será oportuno criar um pequeno Mapa informativo, misto que apresente os principais locais a visitar e circuitos (em função de cada necessidade, apresentando também as propostas gastronómicas e desportivas existentes, facultando contactos e histórias. Quanto melhor for a experiencia dos hóspedes, melhor será a sua recomendação a terceiros e a possibilidade de no pós hospedagem, partilhar os seus bons momentos com o M.Eco Site e avaliar o empreendimento positivamente nos vários sites comunicativos.</p>
Ameaças	<p>A sazonalidade reveste um problema importantíssimo em organizações do ramo do turismo, no presente caso temos um destino turístico também ele muito afetado por este assunto, porem a região meco, já tem a alguns anos marca consolidada e reconhecida no mercado como destino de lazer (predominância no verão e primavera), desporto e liberdade (com atividades todo o ano), como resposta a esta questão poderá ser necessário preparar o empreendimento para atender a um target durante os períodos, primavera/verão (período com maior taxa de ocupação, para um target misto), e outro target no período Outono/Inverno (para camadas mais jovens, como desportistas de varias modalidades ou aficionados de atividades ao ar livre). Conseguindo assim dinamizar e otimizar a estrutura existente.</p> <p>Por outro lado, o crescente aumento de recursos como o combustível, a eletricidade, a água o gás e outros, reveste também uma ameaça às contas da organização, por este motivo, as habitações deveram ter todas elas painéis solares para obtenção de energia elétrica, reduzindo assim os custos do consumo deste recurso, bem como termo acumuladores de agua quente por cada módulo. Para outros fins de rega, piscina e outros, dá-se uso à existência de um furo de água existente de capacidade ilimitada.</p>	<p>São muitas as barreiras legais e burocráticas às quais é necessário fazer frente para conseguir o licenciamento de um espaço de turismo como o M.Eco, assim deveram ser tidos em conta planos contingenciais, através dos quais seja possível dar a volta as questões burocráticas, como por exemplo ter estuda a capacidade de alterar o terreno onde se insere a área do projeto. Para este fim, existe então um terreno, também este com uma localização extraordinária a 50 metros de um prestigiado restaurante da região (Gula do Meco), também este a menos de 200 metros da praia no meco, esta última a principal das praias. Este último terreno é também ele isolado em todo o caso e maior, oferece também capacidade de construção para fins comerciais e/ou Turismo, tendo porem como inconveniente o facto de pertencer a uma praia extraordinária sim, mas mais movimentada contrariando o potencial de isolamento e tranquilidade existente na praia em que o terreno primeiro se insere. Em resposta a estas questões é importante então, criar e gerar contactos diante de instituições que de acordo com o PENT visam agilizar processos e abolir barreiras, na introdução de projetos de crescimento.</p>

Fonte: Autor (2015)

3.2 Estratégia a seguir.

3.2.1 Proposta Diferenciadora de Valor (Objetivos Estratégicos do negócio).

A diferenciação surge como tema imperativo na construção e manutenção de qualquer projeto, organização, marca, produto ou serviço numa altura em que a oferta de P/S é cada vez mais similar. Esta deve ser discutida internamente, pensada e analisada nas varias fases do seu ciclo de vida, pois encontra-se diretamente ligada à perceção que o cliente e a procura têm acerca do projeto e (quando bem orientada), potenciadora de procura aumentada e alcance da posição desejada. Consiste na capacidade de tornar o projeto significativamente diferente de outros, através de vantagens competitivas e criação de estratégias não comuns e de preferência dificilmente imitáveis, dos segmentos para o qual foi pensado, ou em função do seu marketing Mix.

Algumas teorias sobre vantagens competitivas têm sido criadas ao longo dos anos por diversos autores, Porter (1985) estabeleceu dos tipos de vantagens competitivas, uma baseada no custo e outra baseada na diferenciação. No presente projeto apresentam se propostas diferenciadoras de valor pela entrega de benefícios superiores ou diferentes dos da concorrência pelo que nos encontramos diante de vantagens competitivas por diferenciação.

Abaixo serão enumeradas algumas das propostas diferenciadoras para o projeto M.Eco;

- Localização extraordinária – Pressupõe o isolamento, numa vertente natural e o contacto direto com a natureza.
- Contacto com os animais – contacto direto com animais selvagens a circular dentro do empreendimento (nandus, cabras anãs, burros).
- Empreendimento Eco, num segmento luxury, com “módulos” elegantes, acolhedores e de imagem e design superior, que fogem completamente ao conceito de tradicional de bungalow.
- Módulos, totalmente equipados ao nível de eletrodomésticos, Internet, aquecimento e equipados com sistemas de energias renováveis.
- M.Eco Shuttle – Consiste na existência de um Jeep 4x4, com características distintas, sobretudo ao nível na comunicação do projeto e imagem, que serve o projeto em 3 vertentes (por ordem de importância), 1- Serviço de recolha de turismo internacional no Portos de transporte de Lisboa e Setúbal, potenciando a oferta; 2- Serviço de visita guiada a destinos turísticos e culturais, potenciando a oferta de serviços complementares. 3- Auxílio nas necessidades operacionais do empreendimento, bem como potenciador de comunicação.
- Serviço de disponibilização gratuita de 15 bicicletas e de mapas orográficos municipais com pontos de interesse.
- Serviço de pequeno-almoço em “cabaz” entregues no módulo com produtos tradicionais e caseiros, dinamizando e comunicando a terra, reduzindo a distancia entre o turismo e a cultura local. (Serviço a disponibilizar pela empresa Segredos da terra).
- Serviço de guia, com apoio do M.eco Shuttle no triângulo territorial.
- Experiencias – possibilidade de participação em experiencias várias da terra (Participar nas Artes de pesca tradicionais (tradição diária da praia), fazer pão, perceber o funcionamento do

sector primário pelo contacto direto, conhecimento cada vez mais distante das novas gerações e cidades).

- Parceria direta com restaurantes de Charme e Tradicionais da zona em função do pretendido.
- Parceria direta com entidades ligadas ao Surf/bodyboard e relacionáveis bem como de desportos aéreos como parapente, ou outros como escalada e afins.
- Disponibilização mediante caução e aluguer de valor simbólico, de canoas, pranchas de surf e talvez num futuro próximo, motos 4.
- Serviço de Catering através de uma parceria com uma empresa local.
- Serviço de Segurança do empreendimento.
- Wooden Deck Pool.

3.2.2 Segmentação e Target

Na natural impossibilidade de uma organização poder oferecer os seus serviços a todo o mercado disponível, sob pena de existir um conjunto variadíssimo por parte deste mercado de exigências, que pela sua diversidade não podem ser alcançáveis por uma organização, esta, tem assim de optar por identificar e escolher os segmentos que poderá atingir com a sua oferta mais eficientemente, tornando-se assim um fornecedor de produtos e serviços com foco específico num estrato de consumidores e nas suas necessidades comuns, conseguindo assim tornar-se mais preciso e profissional na sua missão e adotando estratégias e um MKT Mix orientado. Trata-se de identificar subgrupos de mercado com capacidade e necessidades de compra similares. Segundo Philip Kotler (2000) o segmento a trabalhar tem no entanto que obedecer a um conjunto de características para que uma organização seja bem-sucedida; Acessível para a organização; Mensurável; Lucrativo e Estável.

Sem esquecer o tópico acima desenvolvido (consumidor) para melhor identificar um segmento recorre-se a um conjunto de bases sobre as quais se pretende analisar o estrato a trabalhar, sendo estas bases; Demográficas, Comportamentais, psicográficas e Geográficas.

Atendendo às questões acima mensuradas e no que respeita à idade, o target é amplo, compreendendo na sua maioria o turismo sénior, saudável e júnior. Contendo enfoque nas idades compreendidas entre 25 e os 60 anos. Relativamente ao género do target este pretende-se misto. Quanto à dimensão familiar, casais com ou sem filhos podendo estes últimos ter idades várias (incluído bebés pela existência de acomodação especial). Casais profissionalmente ativos no mercado de trabalho, com um grau de instrução médio superior e um rendimento disponível que lhes conferira um estatuto de classe média alta, pretendendo-se um especial enfoque a grupos internacionais com as características presentes que vão de acordo com as características de Kotler.

3.2.3 Posicionamento

Diretamente relacionado com a segmentação, o posicionamento é na verdade a posição que determinado Produto (ou no caso Serviço) ocupa na mente do consumidor, quando comparado com outros Produtos e Serviços existentes, assim o posicionamento escolhido e pretendido tem que estar a par do target, para que sejam satisfeitas todas as suas necessidades. Assim e no presente contexto, tal posicionamento desenvolve-se ou obtém-se, através de diferentes aspetos relacionados com a oferta como sendo por exemplo o preço, a qualidade do serviço, o tipo de comunicação (que por si só poderá colocar o serviço em diversos patamares de posicionamento), a imagem e o design existentes, o serviço de apoio ao consumidor, entre outras variáveis controláveis desenvolvidas no Marketing Mix. A par do posicionamento é necessário que o M.Eco, adote uma orientação para as vendas e para o Marketing, induzindo o potencial comprador a seguir a opção de consumo.

O posicionamento desejado é o de um Resort, com estruturas ecológicas de nível tecnológico e design superiores, que proporcione aos seus clientes satisfação, bem-estar e comodismo, num segmento de luxo, para classes média/alta, abraçado por um conceito que envolve espécies de animais selvagens a habitar no empreendimento.

“O produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor.” Kotler (2000)

3.2.4 Dimensão do investimento inicial.

Uma das características dos empreendimentos modulares consiste na possibilidade de ir acrescentando módulos e assim a capacidade disponível sempre que necessário sem prejuízo de condicionar o normal funcionamento da estrutura hoteleira (sendo em todo caso imperativo ter as estruturas de saneamento previamente instaladas). Assim, de acordo com limitações legais, com preço da oferta, com a taxa de ocupação estimada e o preço dos módulos, prevê-se a construção de 10 módulos de hospedagem (20 camas, 10 sofás-cama), mais 1 de módulo de receção. Estimando-se ser este, o número de camas que melhor otimiza a rentabilidade do empreendimento e gera a lucratividade necessária para honrar todos os compromissos financeiros a suportar desde o primeiro ano de atividade.

A construção dos módulos representa a maioria dos custos de investimento iniciais a suportar pela M.Eco. Como já mencionado na fase introdutória deste projeto, recorreu-se à Portuguesa Jular Madeiras (Treehouse), para apoio ao projeto, patrocínio e representação do mesmo, não apenas pela excelente qualidade e diversificação da sua oferta, como pela oportunidade explorar uma parceria e o Made in Portugal de referência. Esta parceria permite, na ótica da M.Eco, obter um empreendimento Made in Portugal num segmento luxury e na ótica da Jular Madeiras, a oportunidade de ter empreendimento By Jular Madeiras, reconhecido e de referência no turismo e no mercado nacional.

Dada esta possibilidade, a Jular Madeiras, disponibilizou um orçamento base de 32.500,00 € + IVA (com transporte e montagem incluídos), por cada unidade modular em tipologia T2. Perfazendo um

total de 325 000 €, mais 75 000,00 € de IVA (valor sujeito a negociação). A par deste orçamento surgem também ofertas complementares ao empreendimento como o módulo de receção c/ sala de estar e mini bar, atenuando assim em certa medida a dimensão do investimento inicial. (Salienta-se o não comprometimento e vinculação à Jular Madeiras, sob pena existirem contactos com outras empresas do sector, que poderão no decorrer do projeto ser mais favoráveis, financeira ou visualmente). A dimensão do investimento inicial, do projeto M.Eco, ronda os 510.000,00 euros.¹²

Figura 3 - Dimensão do Investimento Inicial
Dimensão do Investimento Inicial

Dimensão do Investimento Inicial	nº Und	Preço Unt	IVA %	Total s/Iva	IVA €	Total C/Iva
Custos c/ Und de hospedagem						
Construção das unidades de hospedagem	10	32.500 €	23%	325.000 €	74.750 €	399.750 €
Recheio das unidades de hospedagem *	10	3.000 €	23%	30.000 €	6.900 €	36.900 €
Recheio da receção **	1	3.000 €	23%	3.000 €	690 €	3.690 €
Custos c/ Construção e Licenciamentos						
Limpeza, ordenamento e saneamento	1	2.500 €	23%	2.500 €	575 €	3.075 €
Construção de Piscina c/ deck	1	10.000 €	23%	10.000 €	2.300 €	12.300 €
Licenciamentos ***						23.000 €
Outros custos						
Veículo de Apoio / Shuttle car	1	8.000 €	23%	8.000 €	1.840 €	9.840 €
Hardware e Software do estabelecimento	-		23%	4.000 €	920 €	4.920 €
Custos de Marketing e Comunicação	-		23%	5.000 €	1.150 €	6.150 €
Equipamentos de Segurança do Estabelec.	-		23%	2.500 €	575 €	3.075 €
Equipamento diverso do Estabelec.	-		23%	5.000 €	1.150 €	6.150 €
Margem para outros custos						1.150 €
Total				395.000 €	90.850 €	510.000 €

Fonte: Autor (2015).

3.2.5 Plano Operacional de Marketing (Marketing-Mix)

Seguindo uma orientação para o marketing, uma organização deve analisar constantemente o que a demanda exige, bem como as suas necessidades e a estas, reagir oferecendo em os seus bens e serviços em conformidade. O Marketing Mix resulta num conjunto de variáveis controláveis, passíveis de serem manipuladas para impulsionar e influenciar a procura, alcançando assim os objetivos e a missão empresarial, estabelecendo em simultaneidade o posicionamento da marca. Seguem como variáveis controláveis os subtítulos abaixo apresentados.

a. Produtos/Serviços

Serviço no caso, o serviço a oferecer, deve ir de encontro às necessidades e desejos do consumidor, olhando a este propósito, a M.Eco pondera oferecer um serviço de excelência a par do target existente e potencial na região em que se insere, com serviços de hospedagem em Wooden Houses modulares e de qualidade e design superior, (ver imagens em anexo), que fogem às tradicionais e conhecidas linhas de wooden houses apelidadas bungalows, a M.Eco oferece um serviço de hospedagem em módulos de

¹ Custos associados ao recheio disponíveis para consulta no anexo 3.

² Custas de Licenciamento disponibilizadas pelo departamento urbanístico da CMS e apresentadas no anexo 4.

tipologia T2, totalmente equipados ao nível, quer dos eletrodomésticos, quer dos serviços complementares de Internet, telefone, e afins. Primando pela qualidade do serviço, a M.Eco pondera conjuntamente oferecer, hospedagem num lugar calmo e isolado, rodeado de floresta e dunas de areia, a poucos metros da praia, em plena harmonia com a Natureza e com os animais, que se espera que andem livremente pelo empreendimento e sem restrições diferenciando a oferta. Apostando ainda na complementaridade dos serviços, a M.Eco disponibilizará a par da hospedagem um serviço Shuttle, de recolha de clientes do empreendimento no Aeroporto de Lisboa, ou outros pontos de transporte, a fim de proporcionar também um serviço que isenta os consumidores dessa preocupação permitindo-lhe ir até mais longe na sua viagem. Por outro lado o veículo, que dará lugar ao serviço Shuttle, permitira também realizar viagens recreativas no local com os clientes, levando os a conhecer os mais importantes, bonitos e culturais espaços da região, bem como transportar o mesmos. Na orientação para o cliente, a M.eco pondera criar um serviço de free chat online. Sem esquecer a oferta de praia e mar, a M.eco, estima e dá significativo interesse às parcerias com as organizações de restauração local tradicional e de charme apostando no turismo gastronómico, que sabendo ser uma realidade mais comum a muitas das ofertas turísticas, poderá levar a oferta ao módulo de cada consumidor num serviço preparado de catering à la Cart. Aproveitando também a área geográfica do projeto, avança-se a possibilidade de parcerias com as organizações de desportos vários da localidade, desde desportos marítimos a aéreos.

b. Preço

O preço surge como uma variável estratégica controlável do MKT mix que influencia diretamente as decisões de compra, sendo também uma das variáveis responsáveis pelo posicionamento do produto/serviço para o consumidor, pois está normalmente conectado ao prestígio, à qualidade e à imagem do serviço. Assim a definição do preço deverá levar em linha de conta a capacidade que o target mensurado tem de pagar por o serviço oferecido, bem como as ofertas existentes por parte das organizações concorrentes. Para que o preço do serviço seja mais elevado que o da concorrência, é necessário que existam fatores diferenciadores e vantagens competitivas e que estas sejam percebidas pelo cliente para que este esteja disposto a pagar mais pelo serviço. Contudo é necessário levar em conta o limite que o target está disposto a pagar por um serviço e qual a diferença de preços a praticar em função das vantagens associadas a cada serviço adicional oferecido. Para a M.Eco o preço deverá considerar a época do ano em questão (Baixa, Média e Alta) e para cada uma destas épocas, deverão ser promovidas campanhas de forma a dinamizar o espaço e que poderão criar oscilações no preço. Não obstante o preço deverá também levar em linha os serviços complementares que o consumidor adquire bem como (na ótica do empreendimento) os custos em que a organização incorre para poder oferecer esse mesmo serviço, estabelecendo então margens de rentabilidade capazes de cobrir todos os custos do período económico e gerar proveitos.

A definição do preço na oferta de um serviço, esta relacionada com o ciclo de vida do projeto, assim para uma fase inicial, deverão ser praticados preços ligeiramente abaixo do “justo valor”, para conseguir angariar clientes rapidamente e para que estes, satisfeitos com o serviço prestado gerem bom feedback e “passa-palavra”, começando assim a construir uma imagem. Nesta fase não se

pretende que o preço seja muito baixo, apenas ligeiramente mais baixo que o da concorrência direta, para que não seja criado um mau posicionamento. Em todo caso espera-se um preço acessível e apetecível para que no primeiro semestre de trabalho se consiga obter a maior taxa de ocupação possível, sendo o preço mais baixo forma de cativar essa ocupação e perceber quais as necessidades que poderá o empreendimento não ter previsto até à data, compensando o cliente. Para este projeto o preço assenta numa estratégia de preços por penetração, com preços similares aos da concorrência local mas para uma oferta mais diversificada.

No primeiro ano de atividade os preços deverão variar entre 60 €/dia+ IVA (à taxa reduzida de 6%)³ e 160 €/dia + IVA 6%, mediante a época do ano em questão. Em termos médios espera-se conseguir um preço médio de 75 €/dia em época baixa (entre 15 Setembro e 15 Junho) e 140 €/dia em época alta (entre 15 Junho e 15 Setembro) e para alturas específicas do ano, como o réveillon o carnaval entre outras alturas festivas. Os valores médios com IVA são respetivamente 79,50 € e 148,40 €.⁴ Com o decorrer dos anos e a par das ofertas e dos serviços disponíveis a previsão de crescimento do preço é para os primeiros 6 anos de cerca de 3% a 4% ano, estimando-se um aumento maior dos preços apresentados a partir do 6 ano de atividade, momento em que se espera ter já uma marca sólida e uma forte representatividade no mercado, que proporcionem, a par das estimativas presentes no presente projeto, investir na aquisição de mais 3 unidades de hospedagem e na construção de outras infraestruturas, potenciadoras de vantagens competitivas.

c. Distribuição.

Uma vez falando de um serviço e, neste ponto, a par do mercado concorrente e da verdade latente que esta implícita à forma como um consumidor pesquisa este tipo de serviços, prevê-se que a comunicação dos serviços da M.Eco, se dê de forma dita convencional, ou seja, através (na sua grande maioria) de uma distribuição indireta, agenciada por terceiros, que sendo intermediários, promovem também a oferta da M.Eco. Falamos de operadores turísticos e agências de viagens com quem se promovem parcerias futuras e ainda através de plataformas de turismo online com maior fluxo de visitas e comunicação no território internacional, como a título de exemplo o booking.com ou tripadvisor.com. Para efeitos de comunicação e distribuição direta, a M.Eco aprecia a distribuição através de um site próprio através do qual vende e oferece os seus serviços, vendendo aos potenciais clientes a qualidade e atividades disponíveis da organização (ponto aprofundado no tópico seguinte).

³ IVA de 6% - taxa reduzida, prevista atualmente no código do IVA, na lista de bens e serviços sujeitos à taxa reduzida, no ponto 2.17 e que diz “Alojamento em estabelecimentos do tipo hoteleiro. A taxa reduzida aplica-se exclusivamente ao preço do alojamento, incluindo o pequeno-almoço”.

⁴ Os valores mencionados foram atribuídos tendo por base os preços médios praticados no sector e região em questão, por entidades concorrentes, nas várias alturas do ano e atendendo também ao tipo de oferta apresentado. Para uma estada média de 3 dias. (Preços médios do alojamento turístico para 2009, disponíveis em turismodeportugal.pt)

d. Comunicação.

A comunicação não se refere apenas à promoção do serviço, refere-se, mais do que fazer publicidade à capacidade de gerar relações com os clientes, dando lugar a que estes se informem não apenas acerca do serviço prestado, mas também dos prestadores e serviços complementares que se oferecem, consolidando a perceção acerca da organização e fazendo emergir a necessidade de comprar o serviço em questão. A forma como a comunicação é realizada tem especial influência na capacidade de conseguir angariar a atenção (numa primeira fase) do potencial cliente e conseguindo em função da capacidade responder às necessidades exigidas por este, angariando-o. Desta forma é imprescindível a qualquer organização que se insere num mercado concorrencial ter especial cuidado em responder eficientemente à procura, através de plataformas que lhes proporcionem visibilidade. A comunicação da M.Eco prevê-se através da existência de um Site online, que espelhe a imagem do empreendimento e que o posicione de forma correta perante o target a atingir, gerando o desejo pela obtenção do serviço. O presente site, representará também uma forma direta de distribuição pelo que através dele se podem aferir disponibilidades e fazer reservas. Para tal, além da forma convencional de reserva online, o site reserva ainda a possibilidade de contacto direto com os operadores da M.Eco, através de um chat (com horário certo podendo considerar os diferentes fusos-horários e ou agendar horários para comunicação), através do qual os potenciais consumidores poderão recolher de forma adicional informações acerca do empreendimento, da Aldeia, da Cultura e atividades complementares bem como aferir a possibilidade de realizar nas datas previstas determinados desportos e atividades, ganhando confiança por meio da comunicação que deverá ser usada para recolher informação e melhor trabalhar. Trabalhar através da promoção de vendas que por via da recolha de informação oriunda e angariada do potencial cliente e que poderá revestir uma oportunidade, pois uma vez não completamente satisfeito, poderá aferir-se o porquê e tentar compensar ou promover novamente a venda, através de estratégias de redução de preço, ou oferta de oportunidades e atividades, voltando a emergir a vontade de comprar. O site, permitirá deixar free feedback's, com possibilidade de inserir fotografias das estadias dos consumidores que já passaram pela M.Eco, sugere-se por este motivo uma forte aposta no merchandising como forma potenciadora de comunicação e satisfação do cliente, através da entrega (não generalizada) de brindes como t-shirts, panamás, canecas, isqueiros, almofadas de praia insufláveis, agendas e brindes comunicativos que figurem bem a marca M.Eco e que a comuniquem. A par das estratégias supra mencionadas, tenciona-se angariar também uma imagem forte diante da população local, esta estratégia parece não estar de acordo com a necessidade entrega de um serviço de isolamento, mas a ideia reside na capacidade de promover localmente o projeto, através de uma mensagem de responsabilidade ambiental, bem vista aos olhos dos habitantes da aldeia e potenciando assim um outro canal de comunicação menos comum. A imagem passa também através da memorização do logótipo da M.Eco presente em todo o merchandising da marca e por exemplo nos veículos do empreendimento como o Shuttle Car da M.eco. Pretende-se que a comunicação da M.Eco passe também por canais de visibilidade aumenta como o Facebook, comunicando a marca e o conceito do empreendimento a todos aqueles que podem vir a conhecer o empreendimento, bem como dar a conhecer a marca e o conceito a todos aqueles que não optam por este tipo de Turismo, mas que podem passar a palavra.

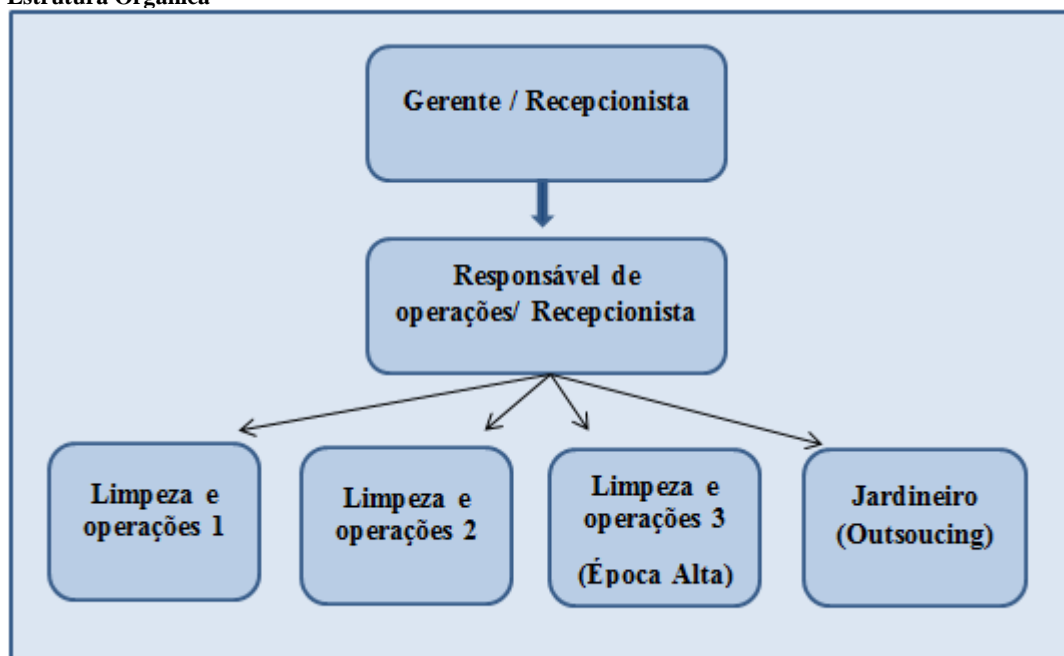
3.2.6 Estimativa dos Custos de Marketing

Os custos afetos a ações de marketing são absolutamente necessários para potenciar a oferta diante da demanda. Estes estão relacionados no projeto com diversas ferramentas e meios. Um dos principais custos está associado à criação e abertura de um espaço online bem como a sua manutenção, custos de domínio online e de armazenamento, para este efeito estima-se a contratação de especialistas em cooperação com o projeto. Assim os custos relativos a abertura e criação de um espaço online deveram rondar (por cima), um valor na ordem dos 1400 Euros com despesas de manutenção e de domínio online na ordem dos 300 euros anuais. Também custos afetos ao marketing são os de publicidade, esta será feita sobretudo através de comunicação online e através de parcerias originando custos a suportar. Alguns custos a considerar são, a criação de folhetos e Outdoors promovendo a marca, e a criação de merchandising em força como figurado no ponto 3.3.6.4. Comunicação. Assim estima-se por alto que numa fase inicial do projeto os custos de marketing rondem os 5000 € para o primeiro ano, contando já com taxas de publicidade.

4 Organização e Recursos Humanos

4.1 Estrutura Orgânica (Organograma)

Figura 4 - Estrutura Orgânica
Estrutura Orgânica



Fonte: Autor (2015) - O presente quadro apresenta a estrutura orgânica, aparentemente mais adequada ao bom funcionamento e eficiência financeira do empreendimento do empreendimento M.Eco.

4.2 Recursos Humanos

A estrutura acima apresenta-se e é de facto minimalista, mas atende à dimensão do empreendimento e às tarefas a desempenhar no mesmo, desenhando aquela a que a ciência denomina por estrutura linear, ideal para pequenas empresas sem grande diversificação laboral ou tarefas especializadas. É certo e estudado que a boa escolha de uma estrutura organizacional condiciona o bom e eficiente funcionamento de uma organização e quanto maior esta for, maior a preocupação a ter com a estrutura indicada. No caso presente da M.Eco a estrutura simples com reporte a um elemento decisor (o gerente), parece ser a estrutura mais indicada, para que se possam tomar decisões rápidas e eficientes nos mais curtos espaços temporais sem prejuízo de perda de qualidade no desempenho das funções de cada elemento do quadro de pessoal. À primeira vista o quadro de pessoal poderá parecer curto para a dimensão do projeto, contudo devemos ter em conta que o pessoal a recrutar terá na verdade funções muito polivalentes ao nível do trabalho, assim, o colaborador das limpezas (por exemplo) poderá também desempenhar funções a outros níveis, como serviço de recolha de pequenos-almoços, de informações, de apoio técnico e jardinagem. Espera-se conseguir angariar um ambiente profissional e em simultâneo familiar entre a equipe com base no respeito e na confiança. Numa equipe que se espera que “vista a camisola” da M.Eco e que lute pelos interesses do empreendimento assumindo-o como seu.

4.2.1 *Quadro de Pessoal*

Neste ponto esperam-se ver abordadas as funções de cada elemento do quadro de pessoal, que deverá ser recrutado tendo por base determinadas qualidades e responsabilidade que deverão ser exigidas a cada um dos elementos. Alguns dos requisitos mínimos para os funcionários em questão serão a título de exemplo, disciplina, pontualidade, responsabilidade, apetência para línguas e para a boa comunicação, bom senso, espírito de equipe, entre outros não menos importante a exigir a qualquer um dos elementos do quadro e em função do seu posto.

Gerente – a este elemento pede-se total disciplina e empenho na arte de planejar, controlar, organizar, coordenar e dirigir. O gerente será o responsável máximo e o elemento decisor de todas as funções do empreendimento. Deste esperam-se capacidades que lhe permitam intervir atempadamente sobre quaisquer problemas ou questões que se levantem, sendo a par do órgão seguinte, o responsável por todas as questões de marketing e comerciais e pela gestão do espaço em todas as suas áreas. Espera-se que conheça todas as funções do quadro de pessoal, sendo capaz de solucionar os problemas de cada posto de trabalho se necessário. Deverá ser capaz de liderar, dirigir e motivar todos os colaboradores da M.Eco e exigir destes o melhor desempenho e profissionalismo nas atividades que cada posto exige. Não obstante espera-se deste e também funções ao nível da receção e das operações várias relacionadas com o empreendimento, com as boas condições do mesmo, com a continuidade e a equidade entre colaboradores.

Responsável de Operações – a este órgão espera-se, a par do Gerente, a execução de funções como a receção, supervisão, orientação, comunicação interna e externa, gestão de recursos e necessidades.

Este elemento deverá preencher em parte a função do gerente, devendo ter também este, conhecimento das funções de cada colaborador e exigindo destes o mesmo que o gerente. Deverá ter conhecimentos que lhe permitam fazer a receção dos hóspedes, check-in e check-out. e deverá ter competências ao nível das capacidades linguísticas e comunicacionais, não esquecendo competências informáticas que lhe permitam assegurar o funcionamento do site, bem como a comunicação através do mesmo.

Operações e limpeza – Este posto deverá ser ocupado por um total de dois funcionários a trabalhar na época baixa e um terceiro em regime de contrato temporário para as épocas altas, algo que considerado contudo no plano financeiro. A decisão de deter apenas dois colaboradores neste posto a tempo inteiro prende-se na verdade com a dimensão do empreendimento e das tarefas a desempenhar. Estima-se que em épocas baixas a carga de trabalho no empreendimento não seja muita. Entre a limpeza e a arrumação dos 8 módulos e do terreno, a receção dos hóspedes, a eventual lavagem de roupas e diversos e a eventual necessidade de realizar com os hóspedes eventuais visitas guiadas. Estes dois elementos trabalhariam de forma alternada de acordo com o código do trabalho em vigor e com todas as regalias, direitos e deveres, tendo auxílio de um terceiro ou mais elementos em regime de part-time e previamente formados para tal caso seja necessário, podendo haver ajustes no nº de funcionários caso com o tempo se venham a adquirir mais módulos, assim a capacidade de alojamento o exija.

Exige-se contudo a todos os elementos competências e capacidades polivalentes a todos os postos de trabalho, sendo a responsabilidade devidamente hierarquizada pelos vários postos de trabalho.

Equipe de jardineiros – A existência de um elemento a operar apenas ao nível dos terrenos e da jardinagem com contrato de trabalho, consiste num recurso caro e inoportuno na medida em que o custo de um elemento com competências para tal e a regime de contrato (no caso a tempo inteiro), custaria à M.Eco em termos brutos um custo em torno dos 9.000,00€ anuais, assim e após curta pesquisa diante das empresas de jardinagem locais, foram pedidos alguns orçamentos para a realização de funções no âmbito da jardinagem e limpeza de terrenos, tendo-se conseguido orçamentos a rondar os 300,00€ e mensais, já com custos com materiais e diversos incluídos, cerca de 3.600,00 € anuais, uma diferença de 5.400,00 € face a necessidade de existência de um jardineiro a tempo inteiro. Assim projeta-se a existência de uma equipe de jardineiros em regime de Outsourcing. Ocasionalmente os colaboradores dos postos operacionais poderão também contribuir para a limpeza dos espaços verdes e da propriedade.

4.2.2 Política de Remunerações

A política de remunerações da M.Eco é estabelecida em função da responsabilidade que está implícita a cada cargo. Para o futuro serão previstos aumentos salariais anuais para o quadro de pessoal do empreendimento que poderão vir a ser ajustados em função dos resultados que a organização conseguir obter no decorrer dos primeiros períodos económicos, bem como (não esquecendo o propósito da equidade), possíveis bónus em função do trabalho realizado. Não obstante, poderá vir a ser necessário também surgir uma política de horas extraordinárias a adaptar a períodos de maior

movimento ou taxas de hospedagem elevadas. Segue em seguida o mapa de rendimentos salariais mensais previsto para o primeiro período económico.

Figura 5 - Mapa de remunerações do projeto M.Eco para o ano 0.

Mapa de remunerações do projeto M.Eco para o ano 0.

Cargo	Nº Colab.	Rem. Liq. Mensal	Rem. Liq. anual
Gerente/ Rececionista	1	1.200,00 €	16.800,00 €
Responsável de Operações/ Rececionista	1	700,00 €	9.800,00 €
Operações/ Limpeza	2	1.200,00 €	16.800,00 €
Operações/ Limpeza (época alta 3 meses)	1	700,00 €	2.400,00 €
Totais época baixa	5	3.100,00 €	45.800,00 €
Totais época Alta (meses 7/8/9)	5	3.800,00 €	

Fonte: Autor (2015).

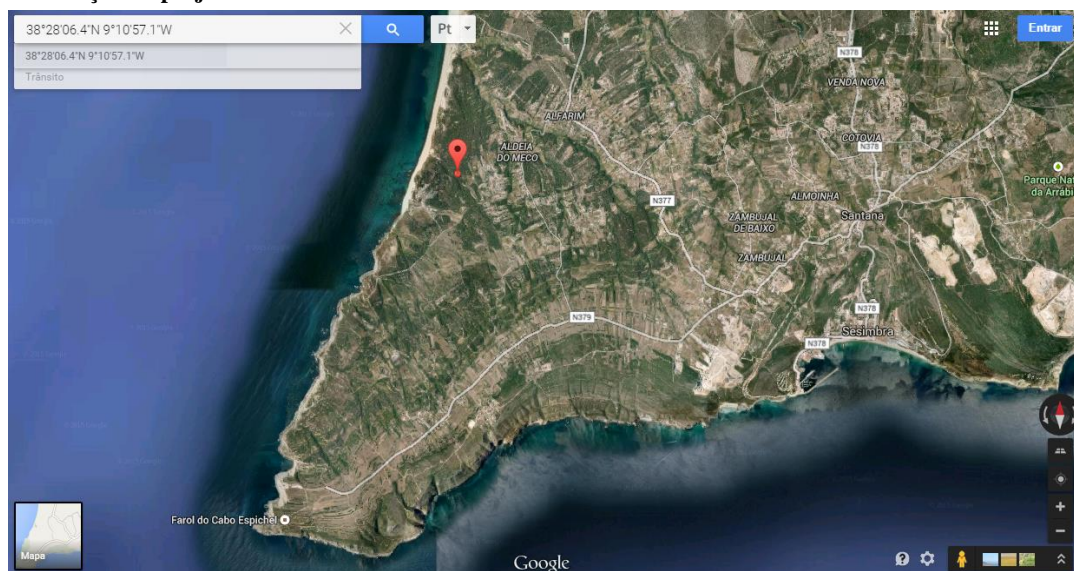
4.3 Localização Geográfica

O Eco empreendimento M.Eco localiza-se numa propriedade localizada no concelho de Sesimbra, distrito de Setúbal, conhecida por Aldeia do Meco. A poucos metros da praia a localização da M.Eco encontra-se extraordinária, pelo isolamento, pelo recato e pelo silêncio das matas que envolvem a propriedade, bem como pela distância existente face a outras propriedades.

Coordenadas geográficas: 38°28'06.4"N 9°10'57.1"W

Figura 6 - Localização do projeto M.Eco

Localização do projeto M.Eco



Fonte: Google Maps.

5 Análise Económico-Financeira

5.1 Pressupostos.

Quadro 1

Pressupostos do projeto M.Eco

Pressupostos projeto M.Eco	
1º Ano atividade	2016
Prazo médio de Recebimento (meses)	0,2
Prazo médio de Pagamento (meses)	1
Prazo médio de Stockagem (meses)	0,5
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	6%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	11,00%
Taxa de IRC	25,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	1,50%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	5,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf	1,60%
Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou p^o	20,00%
Beta empresas equivalentes	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05
Unidade monetária	Euros

Fonte: Autor (2015).

5.2 Volume de negócios.

As receitas do presente projeto são originadas essencialmente por via do alojamento, não esquecendo porem a possibilidade de gerar proveitos através de outras atividades, como o pequeno bar ou ainda através de outras atividades complementares de carácter diferenciador como por exemplo as excursões com o Shuttle Car, já mencionado. Salienta-se excursões como atividade adicional, pois a atividade principal desta viatura será garantir a possibilidade de angariar turismo estrangeiro através da recolha deste ultimo no Aeroporto de Lisboa ou outros pontos logísticos. Este serviço de transporte deverá ter um custo adicional previsto aquando da reserva devendo este serviço ser oferecido por um valor justo.

O primeiro ano de atividade deverá apresentar resultados previsionais cautelosos e o mais realistas possíveis porem, a inauguração do empreendimento no ano 0, (desejavelmente ano de 2016), estará sempre condicionada, tendo em conta as demoras decorrentes dos processos burocráticos e de licenciamento. Todavia e ainda assim, dada luz verde ao avançar do projeto por parte dos órgãos competentes a abertura do espaço deverá levar em linha de conta a altura do ano em questão e o efeito que a sazonalidade provoca nas finanças de um negócio deste sector. Assim, para avançar com o projeto, deve ter se em conta por exemplo, não avançar no fim da época alta, pois iniciar-se-ia o projeto e o período económico numa altura fraca, onde os efeitos da publicidade não chegariam com o mesmo entusiasmo aos potenciais clientes, consumindo-se recursos escassos inoportunamente. Assim e dado que a construção do espaço tem um período de duração estimado de cerca de dois meses pós licenciamento, a altura ideal para lançar o projeto seria cerca de 3 a 4 meses antes da época alta, assim existiria tempo suficiente para formar os colaboradores, avaliar necessidades não previstas, criar campanhas de MKT com antecedência necessária, entre outros.

Com os preços estimados a rondar os 75 € e os 150 €, e uma taxa de ocupação anual/média prevista de 42% estima-se que no primeiro ano de atividade (a 12 meses de atividade), corresponda a um volume de negócios de 155 000€ (valores sem IVA). E a 176 000 € (sem IVA) para a totalidade do volume de negócios.

Com a época baixa a apresentar, uma taxa de ocupação na ordem do 25% (onde a maior ocupação ocorre no final de semana), poderá, após alguns anos de atividade e experiência angariada, estudar-se a possibilidade de disponibilizar nas épocas baixas um serviço novo de aluguer de módulos à semana ou ao mês. Este serviço seria disponibilizado essencialmente para um target específico de clientes que procuram isolamento durante um espaço temporal, para trabalhar ou desenvolver projetos. O serviço em questão seria disponibilizado nunca a mais de 6 módulos, (nº módulos máximo passível de não ser ocupado na época baixa), por preços a rondar os 400 €/ Semana 800 €/Mês (despesas incluídas), angariando assim a possibilidade de otimizar os recursos existentes e gerar receitas mensais na ordem dos 4.000 €/ Brutos. Este serviço, deverá ser disponibilizado conjuntamente com um regulamento específico para o serviço em causa, com todas as condições e normas de utilização, para que o potencial cliente não se sinta livre de realizar quaisquer tipos de eventos, que possam prejudicar o normal e bom funcionamento do parque. Assim responde-se à procura por alojamento periódico.

Quadro 2
Volume de negócios projeto M.Eco

Vendas e Prestações de Serviços - Projeto M.Eco						
Segmento de negócio / Ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de variação dos preços		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
VENDAS - BAR	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Bar - Época Alta	8.640 €	9.077 €	9.630 €	10.216 €	10.733 €	11.277 €
Bar - Época Baixa	7.224 €	7.590 €	8.052 €	8.542 €	8.974 €	9.428 €
TOTAL	15.864 €	16.667 €	17.682 €	18.759 €	19.708 €	20.705 €
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - Alojamento M.Eco	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Alojamento em Época Alta	104.400 €	106.488 €	108.618 €	111.876 €	115.233 €	118.690 €
Alojamento em Época Baixa	50.625 €	51.384 €	52.155 €	52.937 €	53.732 €	54.538 €
Shuttle Car Service	5.000 €	5.150 €	5.305 €	5.464 €	5.628 €	5.796 €
TOTAL	160.025 €	163.022 €	166.077 €	170.277 €	174.592 €	179.023 €
TOTAL VENDAS	15.864 €	16.667 €	17.682 €	18.759 €	19.708 €	20.705 €
IVA VENDAS 23%	3.649 €	3.833 €	4.067 €	4.314 €	4.533 €	4.762 €
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	160.025 €	163.022 €	166.077 €	170.277 €	174.592 €	179.023 €
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS 6%	9.602 €	9.781 €	9.965 €	10.217 €	10.475 €	10.741 €
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	175.889 €	179.689 €	183.759 €	189.036 €	194.299 €	199.728 €
IVA	13.250 €	13.615 €	14.031 €	14.531 €	15.008 €	15.504 €
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	189.139 €	193.304 €	197.791 €	203.567 €	209.308 €	215.232 €

Fonte: Autor (2015).

5.3 Custos.

5.3.1 CMVMC – Custo das Matérias Vendidas e Matérias Consumidas

Quadro 3
Custo das mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas⁵

CMVMC - Projeto M.Eco	Margem Bruta	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Bar - Época Alta	70,00%	2.592 €	2.723 €	2.889 €	3.065 €	3.220 €	3.383 €
Bar - Época Baixa	70,00%	2.167 €	2.277 €	2.416 €	2.563 €	2.692 €	2.829 €
TOTAL CMVMC		4.759 €	5.000 €	5.305 €	5.628 €	5.912 €	6.211 €
IVA 23%		1.095 €	1.150 €	1.220 €	1.294 €	1.360 €	1.429 €
TOTAL CMVMC + IVA		5.854 €	6.150 €	6.525 €	6.922 €	7.272 €	7.640 €

Fonte: Autor (2015).

⁵ A margem bruta foi estabelecida com base em relatórios de contas do sector da restauração e com base nas estatísticas disponibilizadas pelo Turismo de Portugal e pelo INE.

5.3.2 FSE – Fornecimentos e Serviços Externos.

Quadro 4

Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos

Fornecimentos e Serviços Externos - Projeto M.Eco					2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
	Tx IVA	CF	CV	€ Mensal	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Subcontratos	23%	100%		200 €	2.400 €	2.472 €	2.546 €	2.623 €	2.701 €	2.782 €
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	35%	65%	550 €	6.600 €	6.798 €	7.002 €	7.212 €	7.428 €	7.651 €
Publicidade e propaganda	23%	70%	30%	80 €	1.000 €	989 €	1.018 €	1.049 €	1.080 €	1.113 €
Conservação e reparação	23%	50%	50%	60 €	720 €	742 €	764 €	787 €	810 €	835 €
Materiais										
Material de escritório	23%	50%	50%	75 €	900 €	927 €	955 €	983 €	1.013 €	1.043 €
Artigos para oferta	23%	100%			2.000 €	200 €	206 €	212 €	219 €	225 €
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	10%	90%	350 €	4.200 €	4.326 €	4.456 €	4.589 €	4.727 €	4.869 €
Combustíveis	23%	40%	60%	300 €	3.600 €	3.708 €	3.819 €	3.934 €	4.052 €	4.173 €
Água	6%	10%	90%	200 €	2.400 €	2.472 €	2.546 €	2.623 €	2.701 €	2.782 €
Serviços diversos										
Comunicação	23%	100%		100 €	1.500 €	400 €	412 €	424 €	437 €	450 €
Seguros	23%	100%		120 €	1.440 €	1.483 €	1.528 €	1.574 €	1.621 €	1.669 €
Outros Serviços		100%			2.500 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
Limpeza, higiene e conforto	23%	50%	50%	100 €	1.200 €	1.236 €	1.273 €	1.311 €	1.351 €	1.391 €
TOTAL FSE					30.460 €	25.953 €	26.725 €	27.521 €	28.341 €	29.185 €
FSE - Custos Fixos					16.360 €	11.442 €	11.779 €	12.127 €	12.484 €	12.853 €
FSE - Custos Variáveis					14.100 €	14.511 €	14.946 €	15.394 €	15.856 €	16.332 €
IVA					4.864 €	4.309 €	4.438 €	4.571 €	4.708 €	4.850 €
FSE + IVA					35.324 €	30.261 €	31.163 €	32.092 €	33.049 €	34.034 €

Fonte: Autor (2015).

5.3.3 CCP – Custos Com Pessoal

Quadro 5

Mapa de Custos com Pessoal (com base em 14 meses)

Remuneração base mensal / por colaborador	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direção	1.200 €	1.250 €	1.300 €	1.400 €	1.500 €	1.700 €
Responsável de Operações	700 €	750 €	800 €	850 €	900 €	909 €
Operações, Receção e Limpeza 1	600 €	606 €	612 €	618 €	624 €	631 €
Operações, Receção e Limpeza 2	600 €	606 €	612 €	618 €	624 €	631 €
Operações, Receção e Limpeza 3 (época alta)	820 €	820 €	820 €	820 €	820 €	820 €
Total da remuneração Mensal em época Baixa	3.100 €	3.212 €	3.324 €	3.486 €	3.648 €	3.871 €
Total da remuneração Mensal em época Alta	3.920 €	4.032 €	4.144 €	4.306 €	4.468 €	4.691 €

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direção	16.800 €	17.500 €	18.200 €	19.600 €	21.000 €	23.800 €
Responsável de Operações	9.800 €	10.500 €	11.200 €	11.900 €	12.600 €	12.726 €
Operações, Receção e Limpeza 1	8.400 €	8.484 €	8.569 €	8.655 €	8.741 €	8.828 €
Operações, Receção e Limpeza 2	8.400 €	8.484 €	8.569 €	8.655 €	8.741 €	8.828 €
Operações, Receção e Limpeza 3 (época alta)	2.450 €	2.475 €	2.499 €	2.524 €	2.550 €	2.575 €
TOTAL	45.850 €	47.443 €	49.037 €	51.333 €	53.632 €	56.758 €

Outros Gastos		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%	3.990 €	4.156 €	4.323 €	4.655 €	4.988 €	5.653 €
Pessoal	23,75%	6.899 €	7.111 €	7.324 €	7.537 €	7.750 €	7.827 €
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	459 €	474 €	490 €	513 €	536 €	568 €
TOTAL OUTROS GASTOS		11.348 €	11.742 €	12.137 €	12.705 €	13.274 €	14.048 €

TOTAL GASTOS COM PESSOAL		57.198 €	59.185 €	61.174 €	64.038 €	66.905 €	70.805 €
---------------------------------	--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Fonte: Autor (2015).

5.3.4 Depreciações e Amortizações do Exercício

Quadro 6

Mapa de Amortizações e Depreciações do Exercício

Depreciações e amortizações	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total Depreciações & Amortizações	16.208 €	16.208 €	16.208 €	15.925 €	13.925 €	11.825 €

Depreciações & amortizações acumuladas	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ativos fixos tangíveis	15.875 €	31.750 €	47.625 €	63.550 €	77.476 €	89.301 €
Ativos Intangíveis	333 €	667 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
TOTAL	16.208 €	32.417 €	48.625 €	64.550 €	78.476 €	90.301 €

Volume de Ativos (Balanço)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ativos fixos tangíveis	378.225 €	362.350 €	346.475 €	333.070 €	319.144 €	307.319 €
Ativos Intangíveis	667 €	333 €				
TOTAL	378.892 €	362.683 €	346.475 €	333.070 €	319.144 €	307.319 €

Fonte: Autor (2015).

5.4 Resultados operacionais e de exploração

Quadro 7

Mapa de Resultados Operacionais

Ponto Crítico Operacional Estimado	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados (+)	175.889 €	179.689 €	183.759 €	189.036 €	194.299 €	199.728 €
Alojamento	155.025 €	157.872 €	160.773 €	164.814 €	168.964 €	173.227 €
Bar	15.864 €	16.667 €	17.682 €	18.759 €	19.708 €	20.705 €
Shuttle	5.000 €	5.150 €	5.305 €	5.464 €	5.628 €	5.796 €
CMVMC (-)	4.759 €	5.000 €	5.305 €	5.628 €	5.912 €	6.211 €
FSE Variáveis (-)	14.100 €	14.511 €	14.946 €	15.394 €	15.856 €	16.332 €
Margem Bruta de Contribuição	157.030 €	160.178 €	163.509 €	168.014 €	172.531 €	177.185 €
Ponto Crítico	100.547 €	97.412 €	100.204 €	103.613 €	105.089 €	107.632 €

Fonte: Autor (2015).

5.5 Plano de Investimentos.

5.5.1 Imobilizado Incorpóreo e Corpóreo

Quadro 7

Mapa de Ativos Fixos

Plano de Investimento P. M.Eco.	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ativos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	335.000 €			2.520 €		
Equipamento Básico	40.600 €					
Equipamento de Transporte	8.000 €					
Equipamento Administrativo	3.000 €					
Outros ativos fixos tangíveis	7.500 €					
Total Ativos Fixos Tangíveis	394.100 €			2.520 €		
Ativos Intangíveis						
Programas de computador	1.000 €					
Total Ativos Intangíveis	1.000 €					
Total	395.100 €			2.520 €		

Fonte: Autor (2015).

5.5.2 Fundo de Maneio Necessário

Quadro 8

Mapa de Fundo Maneio Necessário

Fundo Maneio Necessário	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Clientes	2.627 €	2.685 €	2.747 €	2.827 €	2.907 €	2.989 €
Inventários	198 €	208 €	221 €	234 €	246 €	259 €
Estado						
TOTAL	7.825 €	7.893 €	7.968 €	8.062 €	8.153 €	8.248 €
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	3.431 €	3.034 €	3.141 €	3.251 €	3.360 €	3.473 €
Estado	633 €	3.848 €	3.963 €	4.123 €	4.280 €	4.470 €
TOTAL	4.064 €	6.882 €	7.104 €	7.375 €	7.640 €	7.943 €
Fundo Maneio Necessário	3.761 €	1.011 €	865 €	687 €	514 €	305 €
Investimento em Fundo de Maneio	3.761 €	- 2.750 €	- 147 €	- 177 €	- 174 €	- 209 €

ESTADO	633 €	3.848 €	3.963 €	4.123 €	4.280 €	4.470 €
SS	1.328 €	1.374 €	1.420 €	1.487 €	1.553 €	1.644 €
IRS	420 €	435 €	450 €	471 €	492 €	520 €
IVA	- 1.115 €	2.039 €	2.093 €	2.166 €	2.235 €	2.306 €

Fonte: Autor (2015).

5.6 Fontes de Financiamento.

Quadro 9

Mapa de Financiamento

Financiamento - Projeto M.Eco	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Investimento	473.861 €	- 2.750 €	- 147 €	2.343 €	- 174 €	- 209 €
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	483.300 €	- 2.800 €	- 100 €	2.400 €	- 200 €	- 200 €

Fontes de Financiamento	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meios Libertos	49.781 €	71.591 €	72.344 €	73.243 €	73.712 €	73.476 €
Capital	100.000 €					
Outros instrumentos de capital	40.000 €					
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Crédito	310.000 €					
Subsídios						
TOTAL	499.406 €	71.216 €	71.969 €	72.868 €	73.337 €	73.101 €

Ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Capital em dívida (início período)	310.000 €	310.000 €	279.000 €	248.000 €	217.000 €	186.000 €
Taxa de Juro	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Juro Anual	15.500 €	15.500 €	13.950 €	12.400 €	10.850 €	9.300 €
Reembolso Anual		31.000 €	31.000 €	31.000 €	31.000 €	31.000 €
Imposto Selo (0,4%)	62 €	62 €	56 €	50 €	43 €	37 €
Serviço da dívida	15.562 €	46.562 €	45.006 €	43.450 €	41.893 €	40.337 €
Capital em dívida	310.000 €	279.000 €	248.000 €	217.000 €	186.000 €	155.000 €
N.º de anos reembolso	10	9	8	7	6	5
Taxa de juro associada	5%	5%	5%	5%	5%	5%

Juros pagos com Imposto Selo incluído	15.562	15.562	14.006	12.450	10.893	9.337
Reembolso	0	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000

Fonte: Autor (2015).

5.7 Plano Financeiro.

Quadro 10

Mapa do Plano Financeiro

Plano Financeiro - Projeto M.Eco.	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	60.472 €	89.552 €	90.556 €	91.849 €	93.141 €	93.527 €
Capital Social (entrada de fundos)	100.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Outros instrumentos de capital	40.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Empréstimos Obtidos	310.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		2.750 €	147 €	177 €	174 €	209 €
Proveitos Financeiros	1.463 €	2.067 €	2.566 €	3.067 €	3.644 €	4.238 €
Total das Origens	511.935 €	94.368 €	93.268 €	95.094 €	96.958 €	97.973 €
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	395.100 €			2.520 €		
Inv Fundo de Maneio	3.761 €					
Imposto sobre os Lucros		7.541 €	14.962 €	15.727 €	16.635 €	17.991 €
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos	0 €	31.000 €	31.000 €	31.000 €	31.000 €	31.000 €
Encargos Financeiros	15.562 €	15.562 €	14.006 €	12.450 €	10.893 €	9.337 €
Total das Aplicações	414.423 €	54.103 €	59.968 €	61.697 €	58.529 €	58.329 €
Saldo de Tesouraria Anual	97.512 €	40.265 €	33.301 €	33.397 €	38.429 €	39.645 €
Saldo de Tesouraria Acumulado	97.512 €	137.777 €	171.078 €	204.475 €	242.904 €	282.549 €

Fonte: Autor (2015).

5.8 Demonstrações Financeiras.

5.8.1 *Demonstração de Resultados Previsional.*

Quadro 11

Demonstração de Resultados Previsional

Demonstração de Resultados Previsional	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	175.889 €	179.689 €	183.759 €	189.036 €	194.299 €	199.728 €
CMVMC	4.759 €	5.000 €	5.305 €	5.628 €	5.912 €	6.211 €
Fornecimento e serviços externos	30.460 €	25.953 €	26.725 €	27.521 €	28.341 €	29.185 €
Gastos com o pessoal	57.198 €	59.185 €	61.174 €	64.038 €	66.905 €	70.805 €
Outros gastos e perdas	23.000 €					
EBITDA	60.472 €	89.552 €	90.556 €	91.849 €	93.141 €	93.527 €
Gastos/reversões de depreciação e amortização	16.208 €	16.208 €	16.208 €	15.925 €	13.925 €	11.825 €
EBIT (Resultado Operacional)	44.264 €	73.344 €	74.347 €	75.924 €	79.216 €	81.701 €
Juros e rendimentos similares obtidos	1.463 €	2.067 €	2.566 €	3.067 €	3.644 €	4.238 €
Juros e gastos similares suportados	15.562 €	15.562 €	14.006 €	12.450 €	10.893 €	9.337 €
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	30.164 €	59.848 €	62.908 €	66.541 €	71.966 €	76.602 €
Imposto sobre o rendimento do período	7.541 €	14.962 €	15.727 €	16.635 €	17.991 €	19.151 €
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	22.623 €	44.886 €	47.181 €	49.906 €	53.974 €	57.452 €

Fonte: Autor (2015).

5.8.2 *Balanço Previsional*

Quadro 12
Balanço Previsional

Balanço simplificado P. M.Eco	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ativo Não Corrente	378.892 €	362.683 €	346.475 €	333.070 €	319.144 €	307.319 €
Ativos fixos tangíveis	378.225 €	362.350 €	346.475 €	333.070 €	319.144 €	307.319 €
Ativos Intangíveis	667 €	333 €				
Ativo corrente	105.337 €	145.670 €	179.046 €	212.536 €	251.058 €	290.797 €
Inventários	198 €	208 €	221 €	234 €	246 €	259 €
Clientes	2.627 €	2.685 €	2.747 €	2.827 €	2.907 €	2.989 €
Caixa e depósitos bancários	102.512 €	142.777 €	176.078 €	209.475 €	247.904 €	287.549 €
TOTAL ACTIVO	484.228 €	508.353 €	525.521 €	545.606 €	570.202 €	598.116 €
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	484.228 €	508.353 €	525.521 €	545.606 €	570.202 €	598.116 €
CAPITAL PRÓPRIO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Capital realizado	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €
Outros instrumentos de capital próprio	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €	40.000 €
Reservas		22.623 €	67.509 €	114.690 €	164.596 €	218.571 €
Resultado líquido do período	22.623 €	44.886 €	47.181 €	49.906 €	53.974 €	57.452 €
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	162.623 €	207.509 €	254.690 €	304.596 €	358.571 €	416.022 €
PASSIVO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Passivo não corrente	310.000 €	279.000 €	248.000 €	217.000 €	186.000 €	155.000 €
Financiamentos obtidos	310.000 €	279.000 €	248.000 €	217.000 €	186.000 €	155.000 €
Passivo corrente	11.605 €	21.844 €	22.830 €	24.010 €	25.631 €	27.094 €
Fornecedores	3.431 €	3.034 €	3.141 €	3.251 €	3.360 €	3.473 €
Estado e Outros Entes Públicos	8.174 €	18.810 €	19.690 €	20.759 €	22.271 €	23.621 €
TOTAL PASSIVO	321.605 €	300.844 €	270.830 €	241.010 €	211.631 €	182.094 €

Fonte: Autor (2015).

5.9 Análise de Viabilidade do Projeto.

5.9.1 Mapa de Cash-Flows (FCFF + FCFE).

O mapa de cash-flows permite ao investidor perceber atempadamente, a existência de eventuais roturas de tesouraria que podem prejudicar o normal funcionamento da organização. Este mapa permite identificar as diferenças existentes entre as entradas e saídas de capitais durante um determinado período de tempo. Na análise abaixo, podemos observar a 6 anos um cash-flow acumulado positivo de 14 000 €.

Quadro 13
Mapa de Cash-Flows

Mapa de Cash Flows - Projeto M.Eco	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	33.198 €	55.008 €	55.761 €	56.943 €	59.412 €	61.276 €
Depreciações e amortizações	16.208 €	16.208 €	16.208 €	15.925 €	13.925 €	11.825 €
Total	49.406 €	71.216 €	71.969 €	72.868 €	73.337 €	73.101 €
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-3.761 €	2.750 €	147 €	177 €	174 €	209 €
CASH FLOW de Exploração	45.645 €	73.966 €	72.115 €	73.046 €	73.511 €	73.310 €
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-395.100 €			-2.520 €		
Free cash-flow	-349.455 €	73.966 €	72.115 €	70.526 €	73.511 €	73.310 €
CASH FLOW acumulado	-349.455 €	-275.489 €	-203.374 €	-132.848 €	-59.337 €	13.973 €

Fonte: Autor (2015).

5.9.2 VAL, TIR e Payback Period

O VAL, como indicador que permite atestar a viabilidade económica de um projeto, pode ser obtido na ótica do investidor ou da empresa. Em função do sinal e do valor que o projeto apresenta, estabelece-se em ambas as óticas o interesse económico que um projeto poderá gerar.

A TIR, representa também um indicador que reflete a taxa máxima de rendibilidade de um projeto, no caso para 6 anos. Se o valor da TIR apresentar uma taxa superior a taxa de atualização o VAL apresentar-se-á positivo, assim o projeto apresenta uma taxa de rendibilidade que é superior ao custo de oportunidade.

Payback Period, este indicador (em anos), permite também em duas óticas determinar o tempo que um projeto demora a recuperar o capital que foi investido.

Quadro 14
Avaliação do Projeto

Avaliação do Projeto M.Eco - Ótica do Investidor							
Na Ótica do Investidor	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow do Equity	-55.017	27.404	27.110	27.076	31.617	32.973	200.209
Taxa de juro de ativos sem risco	1,60%	1,65%	1,70%	1,75%	1,80%	1,85%	1,91%
Prémio de risco de mercado	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Taxa de Atualização	21,92%	21,98%	22,04%	22,10%	22,16%	22,23%	22,29%
Fator atualização	1	1,21	1,48	1,81	2,22	2,71	3,31
Fluxos Atualizados	-55.017 €	22.466 €	18.212 €	14.897 €	14.240 €	12.150 €	60.327 €
Fluxos Atualizados Acumulados	-55.017 €	-32.551 €	-14.339 €	558 €	14.798 €	26.949 €	87.275 €
Valor Atual Líquido (VAL)	87.275 €						
Taxa Interna de Rentabilidade	59%						
Pay Back period (Years)	3						

Avaliação do Projeto M.Eco - Ótica do Projeto							
Na Ótica do Projeto	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow to Firm	-349.455 €	73.966 €	72.115 €	70.526 €	73.511 €	73.310 €	644.663 €
WACC	9,89%	11,38%	12,84%	14,26%	15,64%	16,94%	16,94%
Fator de atualização	1	1,114	1,257	1,436	1,661	1,942	2,271
Fluxos Atualizados	-349.455 €	66.406 €	57.376 €	49.108 €	44.266 €	37.750 €	283.869 €
Fluxos Atualizados Acumulados	-349.455 €	-283.049 €	-225.673 €	-176.565 €	-132.299 €	-94.549 €	189.320 €
Valor Atual Líquido (VAL)	189.320 €						
Taxa Interna de Rentabilidade	26%						
Pay Back period (Years)	6						

Fonte: Autor (2015).

5.10 Análise de Sensibilidade.

5.10.1 Cenário Otimista

São muitos os fatores que podem traçar um cenário melhor para o projeto em questão. Estão em cima da mesa, uma serie de possibilidades que podem condicionar por um lado e otimizar por outro os lucros gerados pelo projeto apresentado. Assim, apresentam-se algumas das hipóteses reais que podem levar a um incremento de interesse no projeto apresentado e suas influências ao nível financeiro;

a. Hipótese – Parceria com a empresa que fornece o equipamento de hospedagem.

A primeira hipótese consiste em conseguir (como já referido em “dimensão do investimento inicial”) uma parceria com a empresa que oferece os módulos, dando-lhes através de acordo mutuo uma maior visibilidade pela construção de um empreendimento By Jular e tendo como contrapartida um desconto

adicional na aquisição das unidades de hospedagem. Assim, além de outros, consegue reduzir-se o custo com o investimento inicial, num montante que poderá rondar entre os 48 000 € e os 98 000 € (valores para o PVP sem IVA), em função do acordo estabelecido e das obrigações e deveres acordados. A redução do investimento inicial, leva a uma menor dependência das entidades credoras, o que se reflete numa redução dos juros, e num aumento RAI. Por outro lado, a manter o financiamento, pode aproveitar se esta almofada financeira para poder investir em outras áreas e infraestruturas do empreendimento.

b. Hipótese – Possibilidade de angariação de subsídio.

A segunda hipótese, está relacionada com o financiamento, na medida em que, (embora não tenha sido contemplado no projeto), é possível recorrer a um pedido de subsídio diante de algumas entidades, obtendo assim parte do financiamento externo, por via de um subsídio, que embora não a fundo perdido, poderá também este aumentar o RAI, pela diminuição dos encargos com instituições de crédito. Entidades como o Turismo de Portugal, em parceria com algumas entidades de crédito disponibilizam instrumentos financeiros de apoio à criação de novas empresas, em áreas de atuação específicas e para determinados requisitos, oferecendo subsídios que podem chegar aos 75%, com períodos de carência de 3 anos, para créditos até 10 anos.

c. Hipótese – Possibilidade de aumento do preço.

No caso de se conseguir obter um feedback positivo para os primeiros períodos económicos e uma vez que os preços praticados inicialmente se encontram abaixo dos preços praticados pelos empreendimentos com o posicionamento que se pretende conseguir e em linha com os preços praticados por bungalows em estabelecimentos de campismo (conceito do qual se pretende algum distanciamento), poderá ser possível aumentar os preços para os valores praticados pela concorrência direta ao fim do segundo ou terceiro anos de atividade. O aumento dos preços tem especial incidência na época alta e corresponde a um aumento na ordem dos 28%, fixando-se num valor médio de 180,00 €/dia, posicionando o empreendimento no mesmo patamar dos seus concorrentes e resultando num incremento anual de receitas de alojamento em época alta de cerca de 25 000 € adicionais (sem IVA), para a mesma taxa de ocupação e para os mesmos encargos até então suportados.

5.10.2 Cenário Mais Provável

Embora se acredite na hipótese 1 do cenário otimista como uma provável realidade a figurar neste tópico, para o presente tópico apresenta-se somente a realidade figurada na “Demonstração de Resultados”. Contudo salvaguarda-se que a nível financeiro o presente projeto foi criado tendo por base 12 meses, sendo no entanto provável que por razões muito variadas (licenciamentos, burocracia, disponibilidade), não se consiga iniciar o projeto no mês de Janeiro. Assim, deve ter-se em linha de conta qual o mês (altura do ano) em que o projeto é lançado.

5.10.3 *Cenário Pessimista*

O cenário pessimista apresenta, algumas hipóteses a considerar caso o projeto não siga o rumo estimado na presente tese.

a. Hipótese – Necessidade de comprar um novo terreno.

Um dos grandes problemas com que se depara a grande maioria dos projetos de turismo com localizações extraordinárias, tem que ver com o licenciamento territorial. Para o obter é necessário cumprir com uma série de requisitos, bem como respeitar uma série de planos de ordenamento territorial existentes. Para o projeto em questão apresentam-se dois terrenos onde, de acordo com a CMS, não haverá grandes impedimentos ao licenciamento, porém e sendo esta uma incerteza sujeita a apreciação e avaliação dos órgãos competentes, poderá ser necessário adquirir um novo terreno. Este terreno deverá contar características similares aos terrenos apresentados. Porém um terreno com essas características poderá não ser fácil de obter ou ter um custo de aquisição muito elevado, condicionando a viabilidade do projeto.

b. Hipótese – Necessidade de baixar o preço.

Tudo será feito para conseguir angariar o posicionamento pretendido, contudo poderá não se conseguir obter nem o posicionamento, nem o target em pretendidos, ou o feedback não ser o esperado e por essa via ter de se baixar o preço do alojamento. Porém, se pensar-mos que o parque de campismo local, oferece o seu serviço de bungalow por 120,00 € noite por 2 casais e que consegue manter uma taxa de ocupação de 91% na época alta (segundo dados disponibilizados pela direção do parque de campismo Campimeco, Campigir), não parece ser provável que para o conceito estabelecido, e na presença de uma procura existente seja necessário baixar o preço.

6 CONCLUSÕES

O projeto M.Eco - Ecological Tourism Resort, nasce da vontade antiga em dinamizar uma localidade com um grande potencial turístico, balançando a oferta e a procura através do aumento da capacidade de hospedagem local. A par da crescente e positiva evolução turística em Portugal, impulsionada por diversos fatores e agentes de turismo, desenvolveu-se o projeto M.Eco, que rumo a favor das novas tendências de mercado exigidas pela procura, num conceito ecológico e sustentável. Alicerçado no lazer, bem-estar e isolamento, a iniciativa apresenta uma sintonia única com a natureza, com os animais, e representa uma aposta absolutamente inovadora na área. Situado na pequena aldeia que o batizou, o M.Eco poderá vir a ser instrumental no desenvolvimento económico da região, com fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas como a localização extraordinária e a promoção de parcerias que, a curto prazo se prevêem frutíferas na criação de postos de trabalho. Estas características, aliadas à cooperação local e ao conceito inovador são tremendamente importantes na promoção e divulgação de uma zona há muito descurada.

Este plano, elaborado de acordo com o ambiente transacional atual, apresenta-se economicamente viável na medida em que, (na ótica do esboço), para um investimento inicial previsto de 510 000 €, (onde 70% corresponde a financiamento externo), apresenta um Pay Back period de 6 anos, findos os quais se obtém um VAL positivo de 190 000 €, obtendo ainda uma TIR de 26%. Com resultados médios antes de impostos a rondar os 66 000 € após o primeiro ano de atividade, o projeto, (não considerando investimentos ou novos pedidos de financiamento), apresenta um rácio de autonomia financeira de 63% no 6º ano de atividade, bem como (para o mesmo ano) a total cobertura dos encargos financeiros com o respetivo rácio a apresentar valores na ordem dos 880%.

Sendo este um projeto com um ciclo de vida mais longo do que aquele que foi apresentado no trabalho e, considerando que as taxas de ocupação e os preços a praticar se encontram abaixo dos valores apresentados pelo mercado da concorrência, o M.Eco, define-se como um projeto de elevado potencial e interesse económico.

A título pessoal, a produção do presente trabalho académico, contribuiu para aprofundar conhecimentos numa área menos dominada e entender o possível interesse económico do mesmo, as suas implicações no desenvolvimento da localidade e do turismo, servindo agora como ferramenta de partida para a elaboração de um projeto mais sólido e consistente.

7 Bibliografia

- 500 maiores empresas do Distrito de Setúbal no ano de 2011.* (2012) (1st ed.). Setubal. http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/5435/1/500_maiores_empresas_Distrito_Set%C3%BAbal%202012.pdf
- Aldeia, A. (2012). *Turismo em Sesimbra (2000-2010)* (1st ed.). Sesimbra: Gabinete de Estudos e Candidaturas.
- Alemanha como País emissor de Turismo.* (2014) (1st ed.). Lisboa. www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/mercados/Documents/Dossier%20de%20mercado%20-%20Alemanha%20-%20fevereiro%202014%20FEIRA.pdf
- Almeida, R. (2005). *Análise Financeira II* (1st ed.). Lisboa: CECO. http://portal.iefp.pt/xeobd/attachfileu.jsp?look_parentBoui=17166935&att_display=n&att_download=y
- Análise do sector do turismo - Estudos da Central de Balanços.* (2014) (17th ed.). www.bportugal.pt/PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB_21_2015.pdf
- Análise sectorial ao setor alojamento restauração e similares.* (2011) (5th ed.). Lisboa. https://www.bportugal.pt/PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%205_2011.pdf
- AVALIAÇÃO DA PROPOSTA DE PLANO DE ORDENAMENTO DO PARQUE NATURAL DA ARRÁBIDA.* (2004) (1st ed.). www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/4406/3/REPPNARRRelatorioFinal_propostaregulament_o_VolIII.pdf
- Avaliação da situação Económico-financeira específica e dos custos de contexto dos sectores da hotelaria, restauração e similares.* (2013)(1sted.).Lisboa. <http://www.aciso.pt/files/relat%C3%B3rio%20gt%20custos%20contexto%20hotelaria%20restauracao.pdf>
- Burkas, F. (2010). *Análise financeira de projectos de turismo e hoteleiros* (2nd ed.). [http://www.financasfacil.com/download/material_apoio/Analise_Financeira_\(Frente\).pdf](http://www.financasfacil.com/download/material_apoio/Analise_Financeira_(Frente).pdf)
- Carlos Jorge, J. (2010). *Avaliação do Desempenho de uma Empresa Através de Rácios Financeiros: Caso da Indústria Hoteleira* (Mestrado). UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO.
- Como Elaborar um Plano de Negócios: O SEU GUIA PARA UM PROJECTO DE SUCESSO.* (2004) (1st ed.). Lisboa. <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>

- Desempenho Ambiental do Alojamento em Portugal 2013.* (2013) (1st ed.).
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/sustentabilidade/Documents/Desempenho%20Ambiental%20do%20Alojamento%20em%20Portugal%202013%20-%20VF.pdf>
- Empresas no Concelho de Sesimbra Dimensão e desempenho – 2009.* (2009) (1st ed.). Sesimbra.
- Espanha como país emissor de Turismo.* (2014) (1st ed.). Lisboa.
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/mercados/Documents/Dossier%20de%20mercado%20%20Espanha%20-%20janeiro%202014%20-%20FITUR.pdf>
- Estatísticas do Turismo - 2009.* (2010) (1st ed.). Lisboa.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE
- Estatísticas do Turismo - 2013.* (2014) (1st ed.). Lisboa.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE
- Estudo de avaliação da atratividade dos destinos turísticos de Portugal continental para o mercado interno.* (2009) (1st ed.).
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/destinos/destinostur%C3%ADsticos/Anexos/Centro.pdf>
- Guia de boas Práticas FISCAIS PARA O SETOR DA RESTAURAÇÃO E SIMILARES.* (2014)(1sted.).
http://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/71A8CF5D-9F53-41F3-8ECC-E1821AB8E34B/0/Restauracao_vf_2014.pdf
- Guião técnico de apoio ao empreendedor em turismo rural.* (2012) (1st ed.). Retrieved from
http://www.privetur.pt/images/turismo_rural_apoio_empreendedor.pdf
- Licenciamento de empreendimentos turísticos e tipologias.* (2009) (1st ed.). Lisboa. Retrieved from
http://www.dre-algarve.min-economia.pt/comtur/turismo/pdf/DecretoLei-39_2008Revisto.pdf
- Linha de apoio à qualificação da oferta e ao empreendedorismo no sector do turismo.*(2014)(1sted.).Lisboa.
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/destaque/Documents/ficha-linha-apoio-empreendedorismo-out-2014.pdf>
- Monteiro, P. (2011). *Prémios de Risco* (1st ed.). Lisboa: Banco Invest.
- Plano director municipal de Sesimbra (PDM SESIMBRA).* (2008) (1st ed.). Lisboa. Retrieved from
http://www.apambiente.pt/_zdata/PDF/Ordenamento/Avaliacao_POOC-BioDesign/2F_MP_05.pdf
- Plano Estratégico Nacional do Turismo do Concelho de Sesimbra Relatório de Diagnóstico e Proposta Preliminar de Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico.* (2009) (1st ed.). Sesimbra. Retrieved from <http://pt.scribd.com/doc/55973647/Relatorio-Diagnostico-PET-Sesimbra#scribd>
- Plano Estratégico Nacional do Turismo.* (2007) (1st ed.). Lisboa. Retrieved from
<http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/PUBLICACOES/Documents/PENT%202007.pdf>
- Plano Estratégico Nacional do Turismo - Horizonte 2013-2015.* (2012) (1st ed.). Lisboa.
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202012.pdf>

- Plano estratégico nacional do turismo - propostas para a revisão no Horizonte de 2015 – VERSÃO 2.0.* (2011) (1st ed.). Lisboa. Retrieved from www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/PUBLICACOES/Documents/PENT%20Revisao%202011.pdf
- Preços médios ao Balcão - 2009.* (2010) (1st ed.). Retrieved from <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1liseestat%C3%ADsticas/pre%C3%A7osm%C3%A9diosaobalc%C3%A3o/Pages/Pre%C3%A7osM%C3%A9diosaoBalc%C3%A3o.aspx>
- Sousa Valles, R. (2013). *Desafios do turismo em Portugal - 2014* (1st ed.). Lisboa. http://www.pwc.pt/pt_PT/pt/publicacoes/imagens/2014/pwc_desafios_do_turismo.pdf
- Travel & Tourism Economic Impact 2014 Portugal.* (2014) (1st ed.). <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/country%20reports/portugal2014.pdf>
- Turismo em Sesimbra e na região da Arrábida 2008 – 2012.* (2013) (1st ed.). Sesimbra.
- Turismo Sector estratégico para a economia. (2014). *Pense Global Pense Portugal*, 4;17. http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Documents/Revistas_PDFs/Portugalglobal_n61.pdf
- UNWTO Recommendations on Accessible Tourism for All (2013).* (2013) (1st ed.). <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/destaque/Documents/Recomenda%C3%A7%C3%B5es%20da%20OMT%20sobre%20Turismo%20Acess%C3%ADvel%20para%20Todos.pdf>

Sites:

- Anthiadivingcenter.com,. *Anthia Diving Center.* Retrieved 11 February 2015, from <http://www.anthiadivingcenter.com/pt-pt.aspx>
- Bportugal.pt,. Retrieved 4 January 2015, from <https://www.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/inicio.aspx>
- Casasnaareia.com,. *CASAS NA AREIA.* Retrieved 14 January 2015, from <http://casasnaareia.com/>
- Cgd.pt,. *O Nosso Banco.* Retrieved 11 January 2015, from <https://www.cgd.pt/Pages/Default.aspx>
- Cm-sesimbra.pt,. *Início / Sesimbra.* Retrieved 11 January 2015, from <http://www.cm-sesimbra.pt/>
- Construções Modulares(St.Tirso, C. (2015). *Mediação Imobiliária em Santo Tirso - Construções Modulares. Construções Modulares.* Retrieved 11 December 2014, from <http://construcoesmodulares.pt/pt>
- edp - eletricidade e gás no mercado livre,. (2015). *Energia Solar EDP - sistemas e painéis fotovoltaicos.* Retrieved 17 February 2015, from https://energia.edp.pt/particulares/servicos/energia-solar.aspx?gclid=CjwKEAajw4-SrBRDP483GvreDr2ASJAD5sCIuP8AfZExfy2_6_jk-tioA2xvkbGE6dDgUMMTHh2_s5xoC9Lfw_wcB
- Fnac.pt,. *Fnac.pt: novidades e compras online de produtos culturais e tecnológicos.* Retrieved 17 January 2015, from <http://www.fnac.pt/>

- Haliotis.pt., *Haliotis - Centro, Escola e Loja de Mergulho - Berlengas Peniche, Sesimbra, Santa Maria Avores e Madeira - dive Portugal*. Retrieved 11 January 2015, from <http://www.haliotis.pt/>
- Ikea.com., (2015). *Welcome to IKEA.com - IKEA*. Retrieved 11 November 2014, from <http://www.ikea.com/>
- Ine.pt., *Statistics Portugal*. Retrieved 17 January 2015, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE
- Jular.pt., (2015). *JULAR – Madeiras, Casas Modulares, Pavimentos, Decks, Estruturas, Revestimentos e Placas*. Retrieved 11 September 2014, from <http://www.jular.pt/>
- Meira Pro Center., *Meira Pro Center*. Retrieved 11 March 2015, from <http://www.meiraprocenter.com/>
- Santandertotta.pt., *Particulares*. Retrieved 26 February 2015, from https://www.santandertotta.pt/pt_PT/Particulares.html
- Segredosdaterra.com., *Segredos da Terra - Produtos Regionais de Sesimbra*. Retrieved 11 January 2015, from <http://www.segredosdaterra.com/>
- Treehouse.pt., (2015). *TreeHouse - Harmonia com a Natureza*. Retrieved 11 June 2015, from <http://www.treehouse.pt/>
- Vertentenatural.com., *Vertente Natural: Actividades de Aventura e Turismo Activo - Sesimbra / Arrábida*. Retrieved 11 March 2015, from <http://www.vertentenatural.com/>
- Worten.pt., *Início - WORTEN.PT*. Retrieved 11 January 2015, from https://www.worten.pt/?gclid=CjwKEAjw4-SrBRDP483GvreDr2ASJAD5sCIuR6Ri_Mbfiosr_KIXP1jR9K_jCs7Vka4K-B1q4qf8ZhoCKIfw_wcB
- Zmar.eu., *Zmar Eco Campo - Eco Resort na Costa Vicentina*. Retrieved 16 March 2015, from <http://www.zmar.eu/pt/>

8 ANEXOS

Anexo 1 – Merchandising e comunicação.



Anexo 2 - Logotipo e Marca.



Anexo 3 – Custos discriminados do recheio das unidades de hospedagem.

Quadro 15

Custos discriminados com o recheio das Unidades de Hospedagem

Recheio por módulo	und	€/und	€ Total s/IVA	IVA%	€ Total c/IVA
Conjunto de cama*	2	550,0 €	1.100,0 €	23%	1.353,0 €
Televisão LCD LED	1	300,0 €	300,0 €	23%	369,0 €
Sofá cama	1	300,0 €	350,0 €	23%	369,0 €
Mesa	1	75,0 €	75,0 €	23%	92,3 €
Cadeiras	4	25,0 €	100,0 €	23%	123,0 €
Cofre	1	35,0 €	35,0 €	23%	43,1 €
Diversos de Cozinha	1	100,0 €	100,0 €	23%	123,0 €
Diversos de Decoração	1	300,0 €	300,0 €	23%	369,0 €
Outros e mobiliário diverso	1	640,0 €	640,0 €	23%	787,2 €
Total por Módulo			3.000,0 €		3.690,0 €
Total * 10 Módulos			30.000,0 €		36.900,0 €

Fonte: Autor (2015)

* Conjunto completo de cama, inclui colchão e 2 mudas de roupa. Cada cama de casal é constituída por duas camas individuais, passíveis de serem juntas se necessário.

Anexo 4 – Custos de Legais de licenciamento Urbanístico.

Quadro 16- Custos de licenciamento e urbanísticos



CÂMARA MUNICIPAL DE SESIMBRA

Projecto Municipal da mata de Sesimbra - PMMS

Resumo de Liquidação

Regulamento de taxas e Cedencias Relativas à Administração Urbanística

Republicado no D.R., 2ª série, nº 96, de 20 de Maio de 2013 - Regulamento n.º 180/2013

→	Apreciação do projeto de arquitetura	161,51 €	i) alinea a) do n.º 3 do art.º 16.º
→	Apresentação dos projetos de engenharia das especialidades	67,83 €	i) alinea b) do n.º 3 do art.º 16.º
→	Pedido de emissão do alvará	67,83 €	n.º 9 do art.º 16.º
→	Emissão do Alvará	21.586,52 €	(ver anexo)
→	Apresentação do pedido de autorização ou alteração de utilização	67,83 €	n.º 1 do art.º 25.º
→	Emissão de alvará de autorização de utilização		n.º 2 do art.º 25.º
	a) Por edifício€ 29,41	264,69 €	alinea a) do n.º 2 do art.º 25.º
	b) Acresce por vistoria€ 53,78	53,78 €	alinea b) do n.º 2 do art.º 25.º
	c) Acresce, por m2 de STP autorizada€ 0,31 (STP 509,50m2)	157,79 €	alinea c) do n.º 2 do art.º 25.º
	Outras construções (Piscinas/Tanques).....€ 4,11/ m3 (36 m3)	147,96	alinea b) do n.º 1 do art.º 24.º
Valor total a pagar		22.575,74 €	

Tipologia: Turismo no espaço rural

No que se refere ao licenciamento de empreendimentos de turísticos e hoteleiros, os processos de licenciamento e de autorização para a realização de operações urbanísticas são da competência dos municípios (casa e empreendimentos de turismo no espaço rural).

CÂMARA MUNICIPAL DE SESIMBRA

Projeto Municipal da Mata de Sesimbra - PMMS

Nota de Liquidação

 Regulamento de Taxas e Cedências Relativas à Administração Urbanística
 Republicado no D.R., 2ª série, nº 96, de 20 de Maio de 2013 - Regulamento nº 180/2013


Requerente	Localidade			Proc. Nº
aaaaaa				aa/aaaa
Zonas identificadas no RTCRAU				
CÁLCULO DE TAXAS E COMPENSAÇÕES EM LOTEAMENTOS 2013	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4
STPh - Habitação		509,00		
STPc - Comércio				
STPi - Indústria				
STP TOTAL = STPh+STPc+STPi	0,00	509,00	0,00	0,00
STP'(já existente na propriedade)	0,00	0,00	0,00	0,00
STP FINAL = STP-STP'	0,00	509,00	0,00	0,00
Outras Construções				
Alínea f) do n.º1 do art.º 24.º - Construção caves (10,76m2)				
Alínea d) do n.º1 do art.º 24.º - Construção telheiros (32,30m2)				
Alínea b) do n.º1 do art.º 24.º - Construção piscinas/tanques (4,11m3)				
Alínea c) do n.º1 do art.º 24.º - Campos jogos (0,04m2)				
Alínea a) do n.º1 do art.º 24.º - Muros (0,53m)				
Total	0	0	0	0
n - nº anos para realização das obras de urbanização		1		
Valor T para a zona em causa (€)	45,22	43,07	40,92	38,76
Índice i na zona em causa		0,3	0,4	
Taxas Urbanísticas				
Valor da Taxa prevista no nº 1 do artº 8º (€)	0,00	25,45	0,00	0,00
Valor da Taxa prevista no nº 2 do artº 8º (€)	0,00	21.557,25	0,00	0,00
Obras de Urbanização Externas				
Valor total das obras de urbanização (€)				
Valor limite das obras de urbanização a abater (€)	0,00	0,00	0,00	0,00
Cedências para equipamento e espaços verdes				
Área de cedência em falta				
Área de cedência não infra-estruturada				
Área de cedência para espaços verdes de uso comum				
Teev (€)	53,84	53,84	53,84	53,84
Valor da compensação por cedência em falta (€)	0,00	0,00	0,00	0,00
Estacionamento em falta				
Nº de lugares de estacionamento em falta				
Valor unitário da compensação	2.628,80	2.628,80	2.628,80	2.628,80
Coeficiente de localização	1,3	1,2	1,1	1
Valor da compensação por falta de estacionamento	0,00	0,00	0,00	0,00
Cedência em excesso				
Área de cedência em excesso				
Valor a abater por cedência em excesso (€)	0,00	0,00	0,00	0,00
SUBTOTAL				
Fornecimento de dossier para capeamento de processo	3,82	3,82	3,82	3,82
Valor total a pagar (€)	3,82	21.586,52	3,82	3,82
Guia m/R1 n.º	de	/	/	Alvará n.º
		Ano de 2014	Funcionário	

 Testes2014.xlsx
 CÂMARA MUNICIPAL DE SESIMBRA - DAPU/DPU

12-05-2015

Fonte: Departamento urbanístico da Camara Municipal de Sesimbra (2015)

Anexo 6 – Indicadores Principais do Projeto.

Quadro 17

Principais indicadores e rácios

INDICADORES ECONÓMICOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de Crescimento do Negócio		2%	2%	3%	3%	3%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	13%	25%	26%	26%	28%	29%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Return On Investment (ROI)	5%	9%	9%	9%	9%	10%
Rendibilidade do Activo	9%	14%	14%	14%	14%	14%
Rotação do Activo	36%	35%	35%	35%	34%	33%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	14%	22%	19%	16%	15%	14%
INDICADORES FINANCEIROS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Autonomia Financeira	34%	41%	48%	56%	63%	70%
Solvabilidade Total	151%	169%	194%	226%	269%	328%
Cobertura dos encargos financeiros	284%	471%	531%	610%	727%	875%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez Corrente	9,1	6,7	7,8	8,9	9,8	10,7
Liquidez Reduzida	9,1	6,7	7,8	8,8	9,8	10,7
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Margem Bruta	140.670	148.736	151.729	155.887	160.046	164.332
Grau de Alavanca Operacional	318%	203%	204%	205%	202%	201%
Grau de Alavanca Financeira	147%	123%	118%	114%	110%	107%

Fonte: Autor (2015).

Anexo 7 – Plantas e tipologia das unidades de hospedagem do projeto M.Eco

Figura 7 - Plantas das Unidades de Hospedagem do Projeto M.Eco

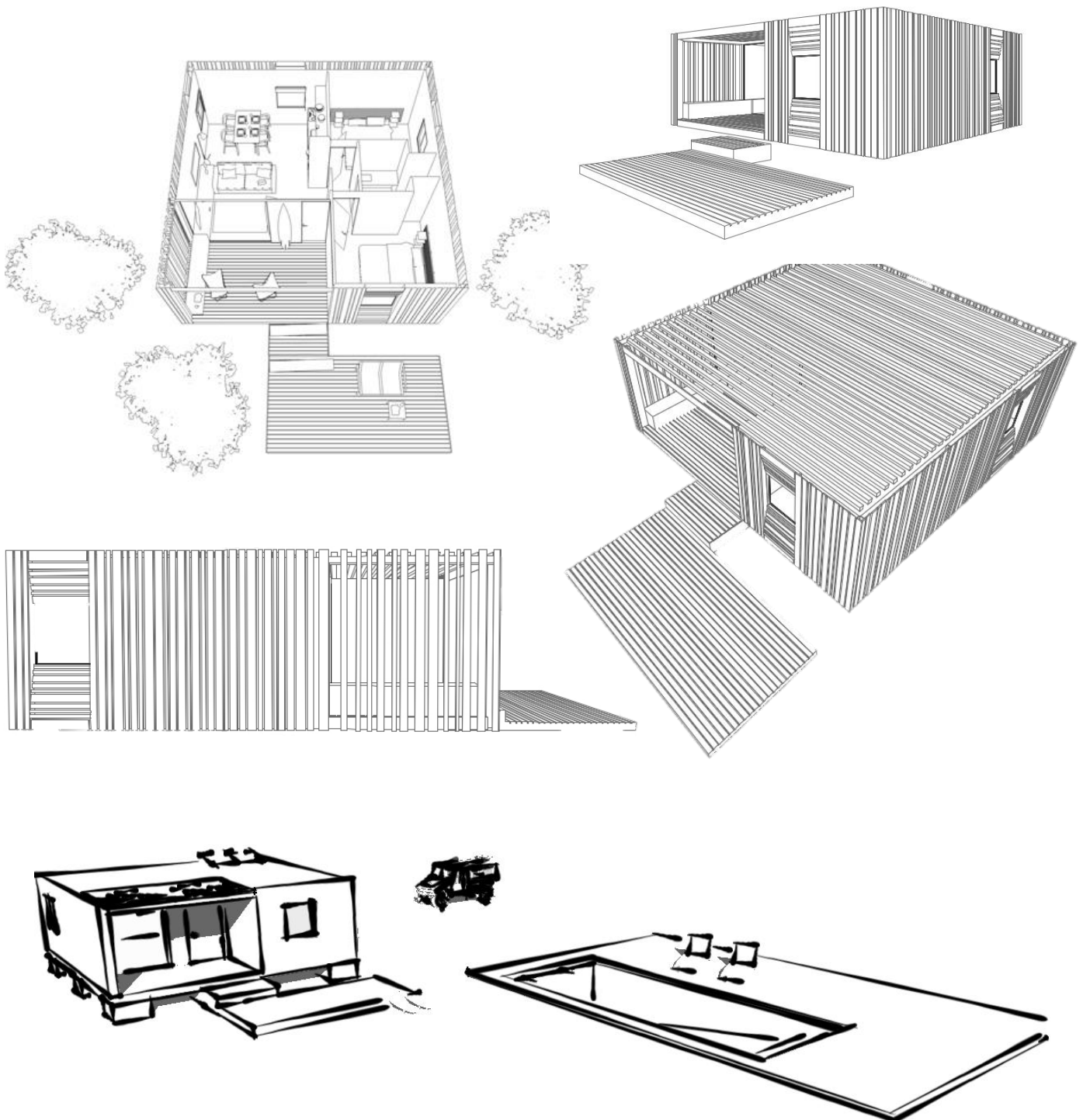
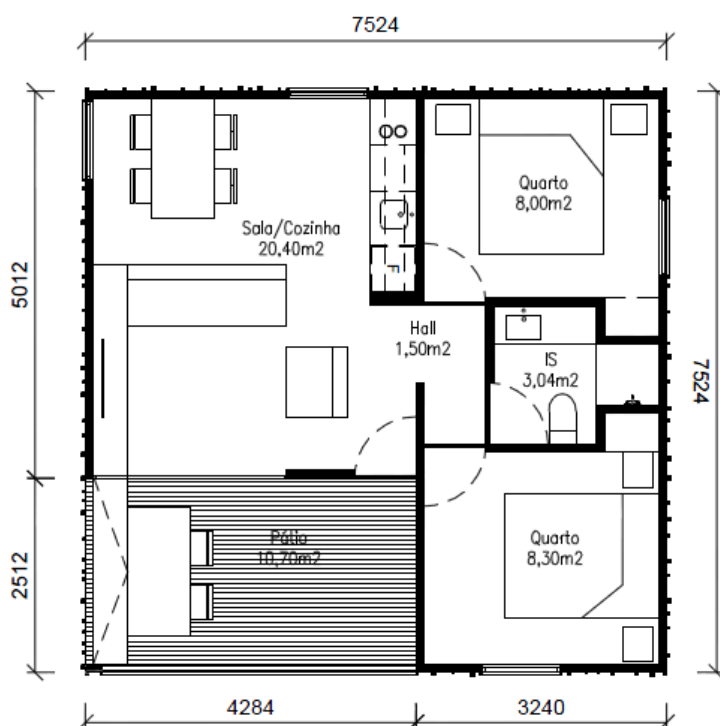
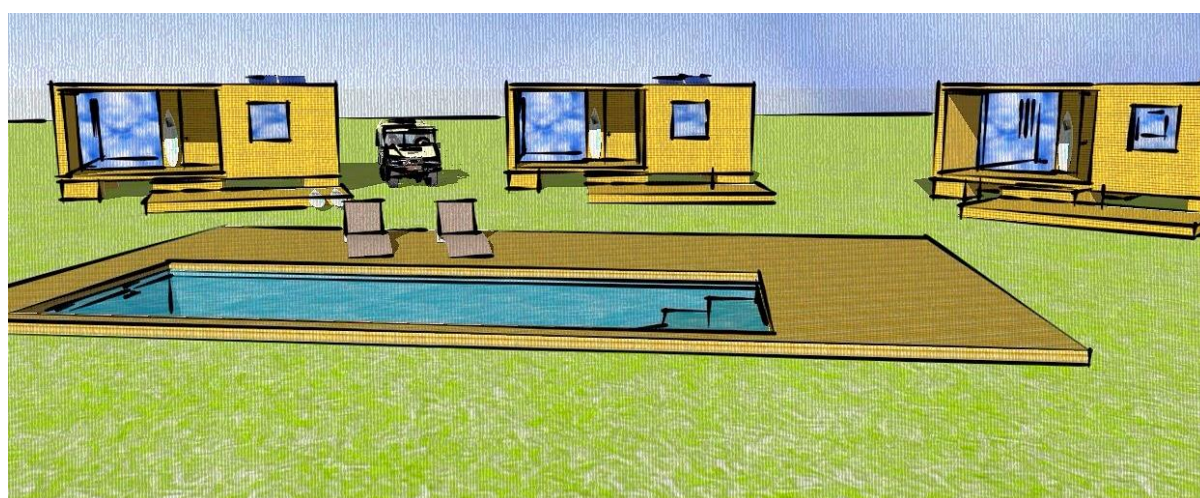


Figura 8 - Planta da Tipologia T2 Projeto M.Eco



Como já referido, todas as unidades de hospedagem apresentam uma tipologia T2 com uma área² de 56,60 m, devendo estar viradas a sul, promovendo a entrada de luz nos módulos e possibilitando o aproveitamento do sol nos decks. Assim, a dispersão e organização dos módulos pelo terreno deverá levar em linha de conta esta premissa. O mesmo é válido para a piscina que deverá ter o deck a norte, permitindo assim que os hóspedes possam apanhar sol virados para a piscina e não de costas para esta.

As unidades de hospedagem apresentam um nível de equipamento elevado, quer no que respeita a eletrodomésticos, quer no que respeita a necessidades de conforto e decoração. Tv LCD com ligação HDMI, canais por satélite, internet, rádio, sistema de climatização, fogão elétrico, micro-ondas, frigorífico, cofre, telefone, duas camas de casal compostas cada por dois colchoes individuais, passíveis de serem unidos ou separados em função das necessidades do utilizador, sofá cama, berçário se necessário, móveis de jardim, chapéu-de-sol, plantas, toalheiro aquecido na casa de banho, entre outros, são possibilidades projetadas para cada unidade de hospedagem da M.Eco.





**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

M.Eco, Ecological Tourism Resort

